

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

CRIATIVIDADE NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO BANCO  
BRADESCO S/A, AGÊNCIA SÃO JOSÉ CENTRO

FLÁVIA CAMARGO HENSEL

Florianópolis, abril de 2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

CRIATIVIDADE NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO BANCO  
BRADESCO S/A, AGÊNCIA SÃO JOSÉ CENTRO

FLÁVIA CAMARGO HENSEL

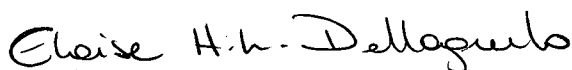
Orientado por  
Prof<sup>ª</sup>. Eloíse Helena Livramento Dellagnelo

Área de atuação  
Administração de Recursos Humanos

Florianópolis, abril de 2002

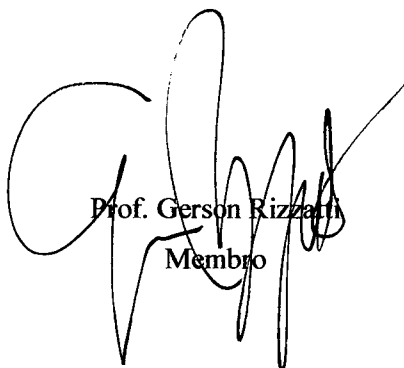
Este trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu nota 10,0 à aluna Flávia Camargo Hensel na disciplina de Estágio Supervisionado CAD 5236.

Banca Examinadora



Dr.<sup>a</sup> Eloíse Helena Livramento Dellagnelo

Orientadora



Prof. Gerson Rizzatti  
Membro



Prof. Liane Carly Hermes Zanella

Membro

*“ As pessoas não resistem às mudanças,  
elas resistem a ser mudadas”.*  
Galvão

## AGRADECIMENTOS

Ao finalizar este trabalho, gostaria de tornar pública a minha gratidão por algumas pessoas que foram muito especiais, tanto pela sua contribuição profissional como afetiva. Deixo aqui registrado o meu agradecimento

- Primeiramente a Deus, o autor da vida, por ter estado sempre ao meu lado, me proporcionando em todos momentos muita saúde para realizar mais um desafio em minha vida.
- Ao meu amor, Fabiano, que me orientou com tanto carinho, me transmitiu seus conhecimentos, me confortou e nunca mediu esforços para me ajudar. Esteve sempre ao meu lado, me dando confiança e me incentivando. É difícil achar palavras certas para te agradecer.
- Aos meus pais, Ramiro e Rita, que sempre me incentivaram e me deram apoio. Vocês vem me transmitindo conhecimentos valiosos durante a vida. A minha gratidão por vocês é infinita...
- À professora e orientadora Eloíse, pela disposição em me orientar neste trabalho. Teus ensinamentos jamais serão esquecidos
- Aos funcionários do Banco Bradesco S/A., pela compreensão e ajuda para realização deste trabalho, em especial a amiga Lurdinha pela força e apoio nos momentos difíceis.
- Aos meus amigos e amigas, pelos momentos de descontração compartilhados.
- A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, muito obrigada.

## RESUMO

Com as constantes mudanças, riscos e incertezas generalizadas no mundo globalizado, cresce a importância da criatividade também para as organizações que, então, passam a investir no potencial humano de seus funcionários. Pesquisas revelam que estudiosos de criatividade, como Alencar (1996) e Galvão (1992), acreditam que a habilidade criativa das pessoas pode ser desenvolvida e isto torna, então, mais um fator de motivação para trabalhá-las. Tendo a área de concentração a Administração de Recursos Humanos, objetivou-se verificar com este estudo qual a possibilidade de desenvolvimento de criatividade por parte dos funcionários no Banco Bradesco S/A., agência São José Centro, considerando o seu ambiente de trabalho, a fim de manter os clientes reais e conquistar os clientes potenciais. Para cumprir esse objetivo, após a revisão bibliográfica, onze fatores foram estabelecidos. A análise dos fatores na organização estudada foi realizada com base nas informações obtidas através de entrevistas semi-estruturadas realizada com os 16 colaboradores de diferentes níveis hierárquicos da agência São José Centro e observação pessoal. A análise realizada possibilitou identificar características favoráveis, razoavelmente favoráveis, desfavoráveis e razoavelmente desfavoráveis à criatividade. Em seguida apresentou-se as ações do Banco referentes à manutenção dos clientes para finalmente, sugerir idéias a organização que possam facilitar os funcionários desenvolverem idéias criativas.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>4</b>
2.1. Objetivo geral.....	4
2.2. Objetivos específicos.....	4
2.3 Justificativa .....	4
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>6</b>
3.1 Definições de criatividade.....	6
3.2 O processo criativo.....	7
3.3 O ser humano criativo.....	8
3.4 O ambiente criativo .....	10
3.4.1 Desenvolvendo a criatividade .....	11
3.5 Treinamento em criatividade.....	16
3.6 Exercícios de criatividade .....	16
3.7 Técnicas para o desenvolvimento da criatividade.....	18
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>20</b>
4.1 Desenho da pesquisa.....	20
4.2 Universo pesquisado.....	20
4.2.1 Dados pessoais da população entrevistada.....	21
População por sexo .....	21
4.3 Coleta de dados .....	22
4.4 Análise de dados.....	23
4.5 Categorias de análise .....	24
<b>5. A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA .....</b>	<b>27</b>
5.1 Origem dos bancos .....	27
5.2 Histórico do Banco Bradesco S.A.....	28
5.2.1 Rede Bradesco – Estrutura de Atendimento .....	29
5.2.2 Empresas Ligadas .....	30
5.3 Estrutura Organizacional – Organograma Simplificado .....	31
5.3.1 Estrutura hierárquica das agências.....	32
5.3.2 Divisão no trabalho nas agências.....	33
5.4 A agência São José Centro.....	34

<b>6. ANÁLISE DOS ASPECTOS FAVORÁVEIS E DESFAVORÁVEIS À CRIATIVIDADE .....</b>	<b>36</b>
6.1 Ambiente físico .....	36
6.2 Estrutura organizacional .....	38
6.3 Cultura organizacional.....	38
6.4 Suporte da chefia .....	39
6.5 Comunicação.....	40
6.6 Característica da tarefa .....	41
6.7 Volume de serviços .....	42
6.8 Liberdade e autonomia .....	42
6.9 Treinamento .....	43
6.10 Relações interpessoais .....	44
6.11 Salários e benefícios .....	44
6.12 Análise em conjunto dos fatores .....	45
<b>7 AÇÕES DO BANCO NA MANUTENÇÃO DOS CLIENTES.....</b>	<b>47</b>
7.1 Estratégias utilizadas na manutenção dos clientes .....	47
7.2 Necessidades dos clientes .....	50
7.3 Elaboração de estratégias.....	51
7.4 Participação dos funcionários .....	51
<b>8 SUGESTÕES A ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>54</b>
8.1 Quanto ao ambiente físico .....	54
8.2 Estrutura Organizacional .....	55
8.3 Cultura Organizacional.....	56
8.4 Suporte da Chefia .....	57
8.5 Comunicação.....	57
8.6 Característica da tarefa .....	59
8.7 Volume de serviços .....	59
8.8 Liberdade e autonomia .....	60
8.9 Treinamento .....	61
8.10 Relações interpessoais .....	63
<b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>64</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>70</b>



**LISTA DE QUADROS**

Quadro 01: Obstáculos à criatividade ..... 14

Quadro 02: Estímulos à criatividade..... 15

Quadro 03: Fatores que influenciam a criatividade e seus aspectos favoráveis e  
Desfavoráveis..... 24

Quadro 04: Características da tarefa..... 41

Quadro 05: Classificação dos fatores favoráveis à criatividade..... 45

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 01: População por sexo..... 21

Tabela 03: População por faixa etária..... 21

Tabela 02: População por tempo de serviço..... 22

## 1 INTRODUÇÃO

O contexto empresarial é caracterizado por inúmeras e rápidas transformações econômicas, políticas, culturais, sociais e tecnológicas. Em vista disso, o ser humano precisa assimilar novas informações, que possam ajudá-lo a evoluir a sua capacidade de aprender e criar.

A competitividade é um fator que vem crescendo cada vez mais entre as organizações de todo o mundo; dessa forma as empresas vem investindo na qualidade de seus produtos e serviços, bem como na criatividade de seus funcionários.

O administrador/gerente surge neste contexto como peça fundamental, pois é ele quem deve criar um ambiente organizacional estimulante à imaginação dos funcionários, a fim de que suas idéias e soluções sejam inovadoras, adequadas e executáveis.

A criatividade passa a ser estudada neste contexto como um recurso essencial para as organizações se manterem competitivas e efetivas em um mercado altamente instável, que exige flexibilidade, idéias e soluções rápidas para as mais diversas situações.

De acordo com Alencar (1995), o interesse da psicologia pela investigação do pensamento criador e do processo criativo é relativamente recente. O interesse pela criatividade é sentido a partir da década de 50, com a ascensão do Movimento Humanístico em Psicologia e com o Movimento da Potencialidade Humana. Na administração de empresas, todavia, o interesse maior pelo tema é muito mais recente.

O atendimento bancário também precisa ser diferenciado, e a qualidade tornou-se pressuposto básico na prestação de serviços. O funcionário de hoje deve desenvolver a sua criatividade, ser flexível, saber trabalhar em equipe, superar expectativas e acreditar no seu potencial.

Esse trabalho foi realizado no Banco Bradesco S/A, agência São José Centro localizada na avenida Presidente Kennedy 707, Campinas – São José. Atualmente, a agência conta com 16 funcionários, sendo 3 escriturários, 8 caixas, 2 chefes de serviço, 1 chefe de expediente, 1 subgerente e 1 gerente geral.

O Banco Bradesco S/A foi fundado em 23 de março de 1943 na cidade de Marília, Estado de São Paulo. Já a agência São José Centro foi inaugurada em 25/02/1985 com o registro de 06 funcionários. A agência São José Centro é uma das 99 agências do Estado de Santa Catarina e faz parte da Regional Florianópolis.

A agência presta serviços às pessoas físicas e jurídicas, correntistas e não correntistas. Tem como principais atividades: arrecadação de tributos e pagamentos de benefícios, depósito à vista, compensação de cheques e outros papéis, cobrança, descontos e pagamentos de títulos, investimentos, ações, empréstimos, financiamentos, leasing, previdência e seguros.

Assim como cada uma das outras agências, esta tem autonomia para o desenvolvimento destas atividades, conforme a política, normas, procedimentos, legislação e regulamentos estipulados pelo Banco Bradesco e Banco Central do Brasil.

Neste sentido, considerando a necessidade de criatividade no Banco e tendo em vista a grande competitividade interbancária presente, a pergunta central é: “O que pode ser feito no ambiente de trabalho para estimular a criatividade dos funcionários do Banco Bradesco S/A, agência São José Centro, a fim de manter os clientes reais e conquistar os clientes potenciais?”.

Após esta introdução, serão apresentados os objetivos do trabalho. O objetivo geral refere-se a uma análise no ambiente de trabalho para detectar o que pode ser feito para estimular a criatividade dos funcionários do Banco Bradesco S/A, agência São José Centro, a fim de manter os clientes reais e conquistar os clientes potenciais. Os objetivos específicos estão relacionados na identificação dos fatores no ambiente organizacional do Banco, que estimulam e inibem o desenvolvimento da capacidade criativa dos funcionários; apontar mecanismos que o Banco utiliza na manutenção dos clientes reais e potenciais; e apresentar idéias à organização, que possam facilitar os funcionários a desenvolverem idéias criativas em relação à preservação dos clientes reais e à conquista dos potenciais.

Na sequência, será apresentada a fundamentação teórica a fim de orientar e referenciar as atividades específicas.

Segue-se a metodologia de trabalho, no capítulo em que serão apresentadas as técnicas e procedimentos utilizadas para a coleta de dados, bem como as categorias de análise e as suas relações com os objetivos do trabalho.

Na etapa relacionada à empresa, será apresentada a contextualização da empresa, o histórico, o organograma e as principais atividades nela realizadas. No primeiro momento serão descritos os dados da organização Bradesco S/A, de modo geral, e em seguida, da agência São José Centro.

A partir dos dados coletados em campo, serão apresentados os resultados da pesquisa, analisados em relação aos fatores estimulantes e inibidores à criatividade, bem como o que o Banco vem fazendo para manter os seus clientes; finalmente serão apresentadas idéias à

agência que contribuam para o desenvolvimento da criatividade dos funcionários em relação à sua atuação no trabalho.

A etapa finalizadora desta pesquisa será a das considerações finais, em que através de análises e comparações, serão apresentadas as constatações proporcionadas.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo geral**

Apresentar ações relativas ao ambiente de trabalho para estimular a criatividade dos funcionários do Banco Bradesco S/A, agência São José Centro, a fim de manter os clientes reais e conquistar os clientes potenciais.

### **2.2. Objetivos específicos**

1 Identificar os fatores do ambiente organizacional do Banco, que estimulam o desenvolvimento da capacidade criativa dos funcionários.

2 Identificar os fatores do ambiente organizacional do Banco, que inibem o desenvolvimento da capacidade criativa dos funcionários.

3 Apontar ações que o Banco utiliza na manutenção dos clientes reais e potenciais.

4 Apresentar idéias à organização que possam facilitar os funcionários a desenvolverem idéias criativas em relação à preservação dos clientes atuais e à conquista dos clientes potenciais.

### **2.3 Justificativa**

Com o aumento da concorrência, as empresas estão cada vez mais valorizando a criatividade de seus funcionários, para se manterem competitivas e sobreviverem no mercado. Criatividade é um tema considerado recente pelos estudiosos de administração, porém com grande importância, visto que o objetivo de qualquer empresa é conquistar clientes e mantê-los.

Este trabalho poderá contribuir para futuras melhorias no ambiente de trabalho na agência São Jose Centro do Banco Bradesco S/A., maior envolvimento dos funcionários, conquista de novos clientes, fidelização de clientes, melhoria no atendimento a clientes e usuários, redução de custos e aumento da receita. Todos esses itens são considerados objetivos do banco.

Os colaboradores da agência acreditam que esse trabalho poderá ajudar muito no desenvolvimento de suas atividades, contribuindo para melhorias do ambiente e do clima de trabalho.

A autora desta pesquisa não só estará contribuindo como será profissionalmente beneficiada com os resultados positivos das sugestões ao Banco, advindas desta experiência, além de ampliar sua visão crítica sobre a teoria da criatividade.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No contexto atual, dentre as variáveis que caracterizam o comportamento humano, a criatividade tem despertado grande interesse por seus reflexos no ambiente empresarial. Observa-se que a criatividade do funcionário pode fazer a diferença no trabalho, justamente porque está relacionada com os processos de pensamento que se associam com a imaginação, a invenção, a intuição e a originalidade.

Conforme Bono (1994), as organizações passaram nos últimos dez anos por três grandes jogos: de reestruturação, aquisição e fusões entre outras; de cortes de custos e da qualidade. Esses jogos permitiram que as organizações se tornassem enxutas e competentes, fazendo com que estes fatores não constituíssem mais vantagem competitiva. A partir de então, a criatividade passa a despertar o interesse de diversos executivos, mesmos daqueles que colocaram tanta ênfase em qualidade e excelência.

#### 3.1 Definições de criatividade

Em vista da complexidade do tema criatividade, cabe agora destacar algumas definições, que servirão como base teórica para reflexões e comparações no decorrer desta pesquisa.

Galvão (1992, p. 5) apresenta algumas definições de criatividade destacadas por autores diversos. Na psicologia, por exemplo, “criador” (fr. *creatif*, ingl. *creative*) significa: aquele que apresenta tendência acentuada à criação imaginativa, que é dotada de poder criador, de “criatividade”, como é o caso, segundo Tramer, da criança pequena”.

Para Osborn (apud Galvão, 1992 p.5), criatividade “é o processo de produção, pelo qual uma pessoa produz um maior número de idéias, pontos de vista, hipóteses, soluções, opiniões originais e eficazes do que as demais pessoas, num espaço mais curto de tempo”.

Enquanto para Rogers (apud Galvão, 1992 p.5), “Além da experiência, criatividade é auto realização”.

O autor Maslow (apud Galvão, 1992 p.5) define criatividade como “atividade mental organizada, visando obter soluções originais, para a satisfação de necessidades e desejos”.

Galvão (1992, p.5) apresenta ainda algumas definições de criatividade obtidas em sua pesquisa realizada nas ruas, de forma aleatória. Entre elas destaca-se: “Criatividade é a facilidade que alguns indivíduos tem de inovar, visando atingir determinado objetivo”. Para



outro entrevistado, criatividade é “utilizar a imaginação através da inteligência”. “É o processo pelo qual o homem rompe bloqueios mentais”. “Criatividade é a abertura para respostas que vem do interior”.

Para Alencar (1995), a criatividade é um fenômeno complexo que envolve uma interação dinâmica entre elementos relativos: à pessoa, como características de personalidade e habilidades de pensamento e do ambiente, como o clima psicológico, os valores e as normas da cultura e as oportunidades para a expressão de novas idéias.

Ainda para a mesma autora, a criatividade, como qualquer traço ou característica humana, necessita de condições adequadas para se desenvolver. Tais condições são necessárias em quaisquer domínios em que se apresente, seja na família, na escola ou nas organizações.

Torrance (apud Alencar, 1995) destaca a criatividade como um processo de se tornar sensível a problemas, deficiências, lacunas do conhecimento, desarmonia; identificar a dificuldade; buscar soluções, formulando hipóteses a respeito das deficiências; testar e retestar estas hipóteses; e, finalmente, comunicar os resultados.

Para Amabile & Gruskiewicz (1989, p. 72), criatividade é “a produção de idéias novas e apropriadas por indivíduos trabalhando juntos”.

Segundo Oesh (1988), a criatividade consiste em olhar para o que todo mundo está vendo e pensar alguma coisa diferente.

Observa-se a diversidade de definições de criatividade bem como a sua importância para cada autor. Nesta pesquisa, trabalha-se com a definição de criatividade, segunda a qual é a capacidade do ser humano agir e interagir seus talentos diante de estímulos internos e externos para a produção de idéias e soluções diferentes das já existentes.

### **3.2 O processo criativo**

De acordo com diversos estudiosos, para se encontrar idéias e soluções criativas, há necessidade de direcionar grande esforço mental, concentrando sobre o tema ou problema em questão, justamente para focalizar onde se quer chegar.

Bono (1994) trabalha a criatividade de forma lógica, como sendo o comportamento de sistemas que criam e usam padrões, desconsiderando aspectos sobrenaturais e de mistério. Compreender a lógica da criatividade não torna ninguém mais criativo, entretanto conscientiza e motiva as pessoas a fazerem algo a respeito da criatividade. Não é possível utilizar as técnicas de criatividade sem o conhecimento de sua lógica.

Observa-se, assim, na literatura, uma diversidade de descrição do processo criativo.

Kneller (apud Wechsler, 1998) concebe cinco fases no processo criativo. São elas a apreensão, a preparação, a incubação, a iluminação e a verificação. A apreensão diz respeito à percepção do problema a ser resolvido; é necessário que o problema seja corretamente percebido e definido. Na preparação ocorre a investigação sobre o problema em questão de diferentes maneiras. Reestruturam-se e reorganizam-se as informações de forma flexível, a fim de perceber novas alternativas para resolvê-los. A informação necessária para resolver o problema deve ser relevante e adequada. Na incubação verifica-se que não há comportamento relativo ao problema. A iluminação é o clímax do processo de criação, em que ocorre a idéia iluminadora. A última fase, a verificação, consiste em dar formas à solução encontrada e verificar sua validade.

Autores da área de criatividade acreditam que a incubação é extremamente importante no processo de criação. É o período em que o problema não resolvido fica de lado por algum tempo e depois a atenção a ele é retomada com uma solução original.

Poincaré (apud Alencar, 1995) refere-se a duas fases do processo criativo: a reflexiva, de pesquisa e de cálculo, e a de iluminação, em que ocorre o amadurecimento das idéias.

Alencar (1995) limita-se a apresentar o processo criativo em duas fases: a preparação, tida como preparatória, e a iluminação, tida como fase solução. Na fase de preparação, o pesquisador ou artista estabelece forte envolvimento, dispensando esforço e tempo. Já a fase de iluminação, é o momento em que surge a solução para o problema ou quando se dá a inspiração.

Galvão (1992) acredita que não se pode dizer especificamente como é o processo criador, pode-se sim dizer de coisas que ajudam o desenvolvimento do processo.

Ainda para Galvão (1992, p. 19), existem alguns momentos, independentes das fases de criação. O momento sensível normalmente aciona os mecanismos de percepção, que fazem com que cada indivíduo estabeleça uma relação com o mundo exterior e o vincule internamente. O segundo momento, normalmente, é lógico e descreve componentes dos problemas, suas leis, história e principalmente as percepções dos outros sobre as situações. Em terceiro lugar, surge a prática e o conhecimento, em que se opera a relação com o mundo.

### **3.3 O ser humano criativo**

A capacidade de cada ser humano é desenvolvida segundo Predebon (1997, p.27), em função do meio, de seus estímulos, das limitações que se apresenta, dos bloqueios que impõe.

O referido autor (1997, p. 29) complementa que, “o comportamento criativo facilita a vida, a partir do cotidiano. Improvisar um novo prato usando sobras é um ato de criatividade”.

Conforme Stoltz (1999) os seres humanos possuem certo grau de habilidades criativas, as quais podem ser desenvolvidas e aprimoradas mediante ambiente favorável, prática e treino.

Convém destacar algumas características comuns nas pessoas criativas apresentadas por Wechsler (1998 p. 72-73):

“A fluência e flexibilidade de idéias; o pensamento original e inovado; a alta sensibilidade externa e interna; a fantasia e imaginação; o inconformismo; a independência de julgamentos; a abertura a novas experiências; o uso elevado de analogias e combinações incomuns; as idéias elaboradas e enriquecidas; a preferência por situações de risco; a alta motivação e curiosidade; o elevado senso de humor; a impulsividade e espontaneidade; a confiança em si mesmo ou autoconceito positivo e o sentido de destino criativo”.

Teixeira (1998) destaca os seguintes traços nos profissionais criativos: maior tolerância à desordem e à complexidade; independência de julgamento; intuição; espontaneidade e maior grau de originalidade.

Verifica-se em Taylor (apud Alencar, 1995) a importância de características como: fantasia, habilidade com idéias e humor; curiosidade; habilidade de questionar e reestruturar idéias; autonomia; independência; autoconfiança; sensibilidade e intuição.

No entanto, para Alencar (1995), a criatividade é produto de muito trabalho e esforço do indivíduo e não fruto apenas de uma inspiração súbita.

Convém destacar que a criatividade é característica da espécie humana: “O homem criativo não é o homem comum a qual se acrescentou algo; o homem criativo é o homem comum do qual nada se tirou”. (MASLOW apud TEIXEIRA, 1998).

Galvão (1992) apresenta algumas situações que motivam o ser humano a acionar o pensamento, entre elas destaca-se a reação, a resolução e a criação. A reação surge quando o homem percebe a concorrência de qualquer nível, nos negócios ou na vida pessoal. Quando o homem sente-se deixado para trás, há tendência de copiar para garantir o resultado. Em situações de desequilíbrio provocadas por crises ou problemas internos, a resolução surge como forma de provar competência ao resolver problemas. E a criação surge quando se percebe uma iniciativa, um motivo próprio para a busca de criatividade, respeitando a natureza humana, independentemente do contexto da necessidade.

Galvão (1992), salienta que para o ser humano fazer uso de forma mais plena das suas potencialidades criativas, é necessário cultivar alguns atributos da personalidade, como a iniciativa e independência. O autor complementa ainda que a personalidade das pessoas é fruto de vários fatores, sendo a educação recebida na infância, um fator de grande importância. Por outro lado, essa educação, reflete também alguns valores cultivados na sociedade no momento em que o indivíduo esteja vivendo.

Guilford (apud Alencar, 1995), afirma que o potencial criador é o conjunto de habilidades e o pensamento criativo aqueles traços que contribuem para o pensamento criativo que se distingue pela inovação e originalidade. O grau de criatividade é diretamente proporcional ao grau de originalidade conforme Mackinnonn e Barron (apud Alencar, 1995).

A autora Alencar (1996) apresenta alguns atributos da personalidade criativa das pessoas; entre eles destaca-se o intenso envolvimento no trabalho realizado, atitude de otimismo aliada a uma coragem para correr riscos, flexibilidade pessoal, autoconfiança e iniciativa, e a persistência.

A fase do intenso envolvimento no trabalho é marcada pelas pessoas que se destacam por contribuições criativas do mais alto nível. Esse intenso envolvimento reflete em uma busca apaixonada pelo conhecimento, pelo aprimoramento de um produto, além de fortes sentimentos de prazer e satisfação na realização do trabalho.

O atributo otimismo aliado a uma coragem para correr riscos, além de refletir uma confiança na capacidade de se alcançar às metas propostas, contribui também para que a pessoa se concentre por longo tempo na busca de soluções e para questões levantadas.

A flexibilidade pessoal reflete nos traços fundamentais que facilitam o indivíduo reformular julgamentos ou idéias previamente formadas a respeito de algo. Refere-se também ao interesse de experimentar e tentar novos métodos e novas soluções.

Outro atributo importante é a autoconfiança e iniciativa que facilitam os indivíduos correr os riscos necessários para ir além do conhecimento e persistir em direção aos objetivos almejados. E finalmente, a persistência, onde em alguns casos há uma longa fase de preparação e em outros é a fase de execução que toma um longo tempo. Portanto, a duração do processo criativo varia de problema para problema.

### **3.4 O ambiente criativo**

Tanto as características do ambiente físico como do ambiente psicológico tem influência no comportamento humano contribuindo em maior ou menor extensão para a

satisfação pessoal e para a promoção de condições que ajudem o indivíduo a fazer uso de sua capacidade criativa. O grande desafio reside em promover um ambiente de trabalho, onde haja espaço para o florescimento de novas idéias e conseqüências entre as necessidades do indivíduo e as demandas da organização.

Csikszentmihalyi (apud Alencar, 1995) destaca que a criatividade não é um atributo do indivíduo, mas antes de sistemas sociais que fazem julgamentos sobre indivíduos, destacando, sobretudo, que são as condições sociais e culturais em interação com a potencialidade do indivíduo que fazem emergir objetos e comportamentos criativos.

Stein (apud Alencar, 1995) enfatiza alguns fatores sociais que favorecem a criatividade dos indivíduos ou facilitam a aceitação das pessoas criativas. A primeira seria proporcionar aos indivíduos a chance de terem experiências em inúmeras áreas. Uma sociedade que limita a pessoa a estudar, trabalhar ou ter diversas experiências em inúmeras áreas. Uma sociedade que limita a pessoa a estudar, trabalha ou ter diversas experiências restringe suas oportunidades, diminuindo com isso a probabilidade de contribuições criativas. Outro fator seria encorajar a abertura a liberdade de questionar e a autonomia necessária à criatividade. Uma sociedade criativa valoriza a mudança e a originalidade. Outro fator é o reconhecimento social dos indivíduos criativos, sociedades em que os sujeitos criativos são encorajados em suas pesquisas e suas indagações, tornam-se modelos para as novas gerações. Uma sociedade encoraja a criatividade quando suas interações sociais, oportunidades e os privilégios não são determinados pelo status social, família, raça, cor, credo ou partido político, mas pelas qualificações e atributos pessoais de cada um dos membros. Uma sociedade promove a criatividade permitindo que seus cidadãos tenham oportunidade e liberdade para estudar e preparar-se profissionalmente, explorar e questionar, expressar-se a ser eles mesmos.

### **3.4.1 Desenvolvendo a criatividade**

Segundo Alencar (1995) a criatividade é um recurso valioso que o ser humano dispõe e que necessita ser cultivado, especialmente no contexto empresarial atual, em que a mudança e a incerteza parecem fazer parte inevitável na vida das pessoas.

Von Oesch (apud Alencar, 1995), apresenta o processo de resolução criativa de problemas em três etapas distintas. Na primeira etapa o outro sugere que as pessoas se comportem como exploradores de idéias. E um bom explorador procura novos fatos, informações, adquire e utiliza a bagagem necessária para a busca de novas respostas. A

segunda etapa surge após a produção de novas respostas e solução, nesta etapa deve-se agir como juiz, o qual diante de muitas idéias precisa-se decidir pelo melhor. A terceira etapa refere-se a implementação de idéias, ou seja implantar a melhor solução após a produção de muitas idéias.

Esse processo apresenta algumas dificuldades e barreiras, pois a inovação e a mudança são vistas muitas vezes como ameaçadoras.

As inovações conforme Alencar (1995), podem assumir diferentes tipos. As inovações técnicas, por exemplo, ocorrem nos sistemas técnicos de uma organização. Enquanto as inovações administrativas ocorrem em nível social da organização.

Verifica-se que a inovação é um grande desafio para a sociedade. O importante é promover condições para o desenvolvimento das potencialidades presentes em todo ser humano e despertar a consciência das organizações para as potencialidades de seus recursos humanos, que na maioria das vezes não tem sido devidamente reconhecidas e aproveitadas.

Rosenfeld & Servo (apud Wechsler, 1998) recomendam que as empresas ou instituições reconheçam os estilos e potencialidades de seus empregados a fim de que todos possam participar do processo de criação e transformação de idéias em momentos oportunos.

Gundy (apud Wechsler, 1998) desenvolveu um modelo que afeta a criatividade e inovação nas organizações o qual pertencem a quatro áreas: de estrutura, de pessoa, de informação e de ambiente.

A estrutura é caracterizada pelo nível de poder, quanto mais centralizado menor a capacidade de inovação; a formalização, onde muitas regras e procedimentos inibem o processo de inovação. A especialização onde a rigidez em especialização não permite o empregado exercer outras tarefas sendo nocivo à criatividade e pelo tamanho que pode ter efeitos negativos quanto à frequência de inovação.

As questões ligadas à pessoa estão relacionadas a valores que determinam os objetivos e ações do indivíduo, dessa forma como os traços da personalidade que influenciam no estilo de trabalho.

A área de informação é caracterizada pela extensão de fronteiras, ou seja, quanto maior o número de canais de comunicação, maior será a possibilidade de informação e também pela abertura de diálogo na comunicação.

O ambiente refere-se ao clima interno da organização e requer autonomia dos membros, recompensa adequada aos méritos de cada um, coragem de se arriscar, tolerância pelas diferenças individuais, apoio à criatividade pela direção, responsabilidades divididas em relação à produção de novas idéias e a estabilidade de emprego.

Para a promoção da criatividade, é de fundamental importância o clima organizacional, ou seja, a autonomia, o sistema de premiação relacionados ao desempenho, apoio à criatividade, aceitação das diferenças, envolvimento pessoal e o apoio da direção. É o que apresenta Van Gundy (apud Alencar, 1995).

A autonomia significa a liberdade para inovar. Pode-se promover a autonomia possibilitando que funcionários dediquem parte de seu tempo a projetos não relacionados com suas obrigações, podendo eventualmente trazer um retorno à organização.

O sistema de premiação dependente do desempenho tem como princípio a sua função de imparcialidade, pois há maior probabilidade de surgirem novas idéias comparando-se a utilização de sistemas fundamentados na sorte e nas relações entre subordinados e superiores.

O apoio à criatividade resulta na abertura da organização a novas idéias e mudanças positivas a organização.

A aceitação das diferenças e interesse em ter diversidade entre os membros mostra a amplitude de pontos de vista, permitindo o surgimento de maior número de propostas inovadoras.

O envolvimento pessoal é a motivação intrínseca e o apoio por parte das empresas para que seus colaboradores se sintam satisfeitos e motivados, apresentando certamente alto nível de dedicação ao trabalho.

O apoio da direção é visto como primordial, pois o clima criativo só ocorrerá com ele.

Alencar (1996), apresenta de forma prática e resumida dois quadros referentes aos obstáculos e estímulos à criatividade nas organizações.

**Quadro 1: Obstáculos à criatividade:**

1. Ambiente físico: ambiente físico inadequado, presença de ruídos, calor, pouca iluminação e outras características desfavoráveis ao processo de criação.
2. Características da chefia: chefes que não ouvem os funcionários, não valorizam suas idéias e produções, não aceitam idéias novas, não estimulam a criatividade dos empregados e mantêm-se distante de seus subordinados.
3. Características da tarefa: tarefas repetitivas, sem desafios, com excesso de rotinas.
4. Comunicação: dificuldade de acesso à informações, ausência ou poucos canais de comunicação que possibilitem a democratização das informações na empresa.
5. Cultura organizacional: empresa que se caracteriza pela não aceitação de idéias novas, esquivas ao comportamento de correr riscos, resistência a mudanças, ocasionando o medo de errar e reforçando a apreensão diante da mudança, rigidez e acomodação.
6. Estrutura organizacional: estrutura rígida, burocrática, autoritária, com normas pouco flexíveis, sistema de punição severo, alto centralização, ênfase na padronização de comportamentos, excesso de hierarquias e falta de diretrizes claras.
7. Falta de liberdade e autonomia: restrições à tomada de decisão e à prática de ideais novas por parte dos funcionários.
8. Falta de recursos materiais e equipamentos.
9. Falta de treinamento: ausência ou insuficiência de treinamento e cursos voltados para o desenvolvimento de habilidades necessárias ao desempenho adequado das funções exercidas na empresa e expressão do potencial criador.
10. Influências político-administrativas: mudanças político-administrativas constantes, ocasionando alterações no trabalho e redirecionando os objetivos e metas da empresa; ingerências políticas, desestimulando a produção criativa.
11. Relações interpessoais: ausência de diálogo, inexistência ou poucas atividades em grupo, falta de confiança entre as pessoas, não aceitação de novas ideais por parte dos colegas e conflitos.
12. Salários e benefícios: sistema de retribuição desestimulante, baixos salários e política de recompensas ao trabalho criativo inexistente ou inadequada.

Fonte: Alencar (1996, p.98)



## Quadro 2: Estímulos à criatividade

1	Ambiente físico: ambiente físico agradável, com iluminação, mobiliários e ventilação adequados.
2	Comunicação: existência de canais de comunicação que possibilitem a democratização das informações.
3	Desafios: tarefas ou missões desafiantes que estimulam a expressão do potencial criador.
4	Estrutura organizacional: número limitado de hierarquias, normas flexíveis, menos burocracia, descentralização do poder.
5	Liberdade e autonomia: liberdade para decidir como fazer o próprio trabalho, senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho.
6	Participação: valorização da iniciativa, maior poder de decisão em sua área de atuação, participação nos processos de tomada de decisão e na solução de problemas da organização, como formas de estímulo à expressão do potencial criador dos empregados.
7	Recursos tecnológicos e materiais: disponibilidade de equipamentos e materiais diversos que facilitem o processo de produção de novas idéias.
8	Salários e benefícios: remuneração adequada, política de benefícios e sistema de recompensas como formas de estímulo a idéias inovadoras.
9	Suporte da chefia: postura de receptividade, flexibilidade, abertura, aceitação, estímulo a novas idéias e respeito às opiniões divergentes dos empregados.
10	Suporte do grupo de trabalho: aceitação dos colegas, relacionamento interpessoal favorável e estimulante a idéias novas, trabalho em grupos, reuniões com trocas de experiência, diálogo e confiança entre as pessoas, espaço para descontração e alegria.
11	Suporte organizacional: estímulo à criatividade, reconhecimento do trabalho criativo, mecanismos para o desenvolvimento de novas idéias, planejamento e definição de metas de trabalho, cultura voltada para inovação.
12	Treinamento: capacitação e treinamento dos empregados com vistas ao desenvolvimento de seu potencial criador, capacitando-os para o trabalho e preparando-os para estarem abertos a inovações.

Fonte: Alencar (1996, p.115)

Alencar (1996) apresenta de forma precisa os obstáculos e estímulos à criatividade, por isso, o entendimento do processo criativo torna-se muito importante e indispensável para as organizações.

Dessa forma, o administrador/gerente precisa influenciar pessoas, envolver todos da sua equipe, além de desenvolver um ambiente onde cada colaborador se sinta importante para a geração de novas idéias.

### **3.5 Treinamento em criatividade**

Para Galvão (1997) a criatividade não pode ser ensinada, o máximo que se pode fazer é ajudar a eliminar os bloqueios através da tomada de consciência e da experimentação ativa.

O treinamento do ser humano em criatividade é fundamental e necessário, porém muitas vezes surgem resistências ou barreiras. Galvão (1992, p. 130) destaca uma afirmação que retrata essa realidade: “As pessoas não resistem às mudanças, elas resistem a ser mudadas”.

Em seus estudos o autor Galvão (1992) identificou que grande parte dos comportamentos das pessoas poderiam ser minimizados em sua formação. Verifica-se que o ser humano está sempre em formação, não só no sistema educacional e na escola formal, mas também na capacidade que o mesmo possui de extrapolar para todas as situações de aprendizagem na escola da vida, onde todos são professores e alunos. O autor acredita que a maior dificuldade das pessoas esteja em desfazer os conceitos de trabalhos que lhe foram impostos, inclusive a idolatria de certos níveis como diretores, pesquisadores, etc, que muitas vezes contemplam através de seus comportamentos a crença de que o sucesso está em não ser humano, enquanto essas mesmas pessoas sentem a solidão dos seus cargos, e a saudade de poder estar trabalhando com suas emoções e sentindo o apoio dos seus colaboradores.

Dessa forma, Galvão (1992) propõe ao ser humano a quebra dos seus limites externos. Sua pesquisa mostra, que as justificativas do ambiente externo sempre foram uma desculpa para as coisas não acontecerem. À medida que se entende o externo, pode-se encontrar dentro de si mesmos as alternativas, ou seja, idéias e soluções.

### **3.6 Exercícios de criatividade**

Exercícios em criatividade contribuem para combater bloqueios e explorar rupturas, imaginação, ousadia, o desconhecido entre outros.

Autores como Predebon (1997, p.169) destacam: “o que faz o exercício ser uma prática de criatividade é a característica de ser aberto, isto é, não conter a solução por meio de uma resposta certa”.

Predebon (1997) divide os exercícios de criatividade em objetivos que visam o seguinte:

- Exercício para combater bloqueios psicológicos: Nesse exercício a pessoa é induzida a se expor um pouco através das apresentações criativa, o que na maioria dos casos facilita a integração ao grupo. É um início “quebra de gelo”, que prepara para um exercício bem mais desinibidor e descritivo.
- Exercício para explorar rupturas: Aqui o autor sugere a divisão de dois grupos, para que um assuma o ataque e o outro a defesa da condição criativa dos casos que serão apresentados. A questão, portanto é dizer “isso é (não é) criativo porque...” A ação do grupo é coletiva, mas sem organização e lógica, procurando cada participante interferir quando lhe ocorrer argumentos, e estes não precisam ser necessariamente lógicos ou relevantes. No início, após o relato do caso, o primeiro participante a interferir a favor ou contra, definirá o lado (favorável ou contrário) em que seu grupo ficará obrigatoriamente engajado. A dinâmica desse exercício é realmente bem desorganizada, como a de um “brainstorm”, ideal para ser aplicado no início dos cursos, pois a seu objetivo é desinibir, mas a sua finalidade maior está no detalhe do uso de argumentos não lógicos, o que irá valorizar uma condição raramente admitida por nossa mente.
- Exercício para explorar viagens da imaginação: Esse exercício tem como título “escultura com sucata”, onde cada membro irá escolher na mesa, não menos que cinco e não mais que dez objetos e peças. Não há critérios lógicos para sua escolha: cada um deve ir pelo impulso. Depois, junto aos dois bastonetes de massa de modelar, deve-se criar uma pequena escultura. Ela deverá simbolizar um conceito ou uma palavra ou uma frase, inédita ou não. Pronta a escultura, ela será exposta com o respectivo título ou texto. Cada um deverá procurar fazer com que as palavras enriqueçam a escultura e vice-versa, evitando legendas simplesmente descritivas. O objetivo desse exercício é despertar o artista que há em cada um, libertando dessa forma a criança interior. Aqui as pessoas sentem um grande prazer ao enfrentar o pequeno desafio de criar algo tão pessoal. Ao final todos acabam orgulhando-se da obra.
- Exercício para explorar a ousadia criativa: Aqui o exercício proposto é conhecido como “imagem simbólica”, onde o grupo é dividido em duplas a fim de compor uma imagem simbólica, com o corpo e a expressão de cada um da dupla, representando a mais criativamente possível os dois valores do tema (amor/ ódio, afeto/frieza, perdão/vingança etc). Cada um ficará como estátua, imóvel e muda, durante no mínimo 30 segundos e no máximo um minuto. Procura-se além da criatividade, a clareza da

expressão, para que o resto do grupo possa adivinhar que tema está sendo representado. Esse exercício é indicado para turmas com bom nível participativo. Os participantes são incentivados a usar criativamente todo e qualquer recurso possível, com cestos de papéis, cadeiras empilhadas, vasos de plantas e outros objetos. As duplas ganhadoras são escolhidas por votação nas mais criativas, havendo méritos também para as que conseguirem transmitir claramente a imagem representada ao maior número de acertadores.

- Exercício para explorar a fluência imaginativa: Esse exercício é conhecido como “escritores de Jô”, onde os membros do grupo irão escrever uma estória muito louca. Cada pessoa do grupo escreve uma linha, em rodízio. Há um tempo limitado: quando o mestre dá o sinal de fim do tempo, a pessoa para de escrever e passa a estória adiante. O objetivo é conseguir uma sequência entre as linhas, sem muita preocupação com a lógica do enredo, mas procurando originalidade e rapidez. Esse exercício explora a fluência imaginativa e estimula o pensamento rápido dos participantes, pois cada um escolhe a direção que quiser na sequência da história.

### **3.7 Técnicas para o desenvolvimento da criatividade**

Autores como Alencar (1995) estudaram técnicas e programas com o objetivo de fazer com que o indivíduo treine tanto atitudes como habilidades específicas relacionadas à criatividade e à geração de idéias. Entre elas pode-se destacar:

- Brainstorming - também conhecida como tempestade de ideais, tem como propósito a resolução de problemas específicos onde seus participantes são incentivados a exporem suas idéias sem qualquer medo de serem criticados, é aplicada em grupos de seis a dez pessoas. O interessante é a produção de idéias e sugestões, essa técnica vem sendo utilizada e divulgada cada vez mais desde 1953 quando foi introduzida por Osborn.
- Sintética: sugere que o subconsciente e o inconsciente trazem contribuições importantes ao processo criativo. Todas as idéias são aceitas, não devem ser criticadas, e em grupo, a idéia de um participante deve ser aproveitada por um outro. Esta técnica utiliza-se de metáforas e analogias a fim de alcançar resultados criativos. Alencar (1995) apresenta algumas formas como: tornar o estranho familiar; analogia direta, criação de paralelos entre fatos, conhecimentos ou tecnologias; analogia pessoal

quando o indivíduo imagina-se como o objeto com o qual se está trabalhando ou analogia por fantasia, onde soluções são trabalhadas, a fim de torná-las mais práticas. A teoria sintética possui três pressupostos básicos conforme Alencar (1995): o processo criativo pode ser descrito concretamente e esta descrição pode ser usada para desenvolver método de ensino visando aumentar a produção criativa individual e de grupos; a criação segue os mesmos processos psicológicos fundamentais tanto nas artes e nas ciências e o processo criativo no indivíduo é semelhante ao processo em grupo.

- Listagem de atributos - técnica caracterizada pela modificação de atributos do problema visualizando sob um novo ângulo ou forçando novas associações e combinações conduzindo a soluções criativas. Osborn (apud Alencar, 1995) desenvolve algumas questões visando facilitar a visualização e nova disposição de um problema como modificar, substituir, adaptar, descobrir novos usos, aumentar, diminuir, inverter e combinar.
- Relacionamentos forçados - vários objetos são considerados entre si para criar um novo produto.
- Análise morfológica - identificação das dimensões estruturais de um problema e o exame dos relacionamentos entre essas dimensões, visando encontrar novas combinações.

## **4 METODOLOGIA**

Esse capítulo apresenta a metodologia que viabilizou diagnosticar o que pode ser feito no ambiente de trabalho para estimular a criatividade dos funcionários do Banco Bradesco S.A, agência São José Centro.

A metodologia do trabalho ajuda na indicação de técnicas, métodos e instrumentos. Para Ferrari (1982), na ciência, os métodos constituem os instrumentos básicos que ordenam o processamento em sistemas e descrevem de modo ordenado a forma de proceder do cientista ao longo de um percurso para alcançar um objetivo pré-estabelecido.

### **4.1 Desenho da pesquisa**

A abordagem utilizada no presente trabalho é qualitativa, pois possibilita a análise, em maior profundidade, das particularidades das informações e da interação das variáveis encontradas, sobretudo para a análise da criatividade em uma organização. Neste estudo a abordagem qualitativa é mais significativa para o desenvolvimento do trabalho e do estudo de caso. Conforme Mattar (1997), a abordagem qualitativa identifica a presença ou ausência de algo.

Conforme Roesch (1996, p. 147), “... o estudo de caso pode ser utilizado de modo exploratório, descritivo e também explanatório, que consiste em traduzir precisamente os fatores de caso, considerar explicações, alternativas e concluir se baseando na explicação mais coerente”.

O estudo deste trabalho caracteriza-se como descritivo. Para Mattar (1997), a pesquisa descritiva tem como objetivo expor o fenômeno em estudo.

Segundo Vergara (1998), a pesquisa descritiva, apresenta as percepções feitas da empresa por meio de investigações feitas no local, junto à pesquisa participante.

### **4.2 Universo pesquisado**

A população deste estudo compreendem os funcionários da agência São José Centro, totalizando 16 funcionários, sendo 03 escriturários, 08 caixas, 02 chefes de serviço, 01 chefe de expediente, 01 subgerente e 01 gerente geral, considerando que todos foram entrevistados, trata-se de uma pesquisa censitária.

4.2.1 Dados pessoais da população entrevistada

Segue abaixo os dados pessoais da população entrevistada da agência São José Centro. Estão divididos por três categorias: sexo, tempo de serviço e faixa etária.

Tabela nº 01: População por sexo

População por sexo		
Sexo	Quantidade	%
Feminino	05	31,25
Masculino	11	68,75

Fonte: Dados primários

Verifica-se através da população entrevistada que a maioria dos funcionários é do sexo masculino. Um dado importante é que na agência São José Centro não existem mulheres nos cargos de chefia.

Tabela nº 02: População por tempo de serviço

População por tempo de serviço no Banco Bradesco S.A.		
Tempo	Quantidade	%
Menos de 1 ano	1	6,25
Entre 1 e 3 anos	3	18,75
Entre 4 e 8 anos	2	13,50
Mais de 9 anos	10	62,50

Fonte: Dados primários

Através da população por tempo de serviço, na agência São José Centro, a grande maioria dos funcionários possui mais de nove anos de tempo de serviço no Banco.

Tabela nº 03: População por faixa etária

<b>População por faixa etária</b>		
<b>Idade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
<b>Entre 18 e 25 anos</b>	<b>3</b>	<b>18,75</b>
<b>Entre 26 e 30 anos</b>	<b>4</b>	<b>25</b>
<b>Entre 31 a 40 anos</b>	<b>8</b>	<b>50</b>
<b>Mais de 41 anos</b>	<b>1</b>	<b>6,25</b>

Fonte: Dados primários

Observa-se a maioria dos funcionários da agência, distribuídos na faixa etária entre 31 e 40 anos.

#### 4.3 Coleta de dados

Os dados foram coletados nos seguintes tipos de fontes:

- Fontes primárias: por observação participativa e entrevista semi-estruturada.
- Fontes secundárias: consulta a documentos organizacionais.

Conforme Amboni (1997), os dados primários são aqueles coletados mediante entrevista, questionários e observação. Os dados secundários são aqueles que se encontram a disposição do pesquisador em livros, revistas, relatórios entre outros.

As técnicas do trabalho de campo que envolveram a coleta de dados qualitativos, foram entrevista semi-estruturada, observação de arquivos e observação participante.

Para Mattar (1997), o método de entrevista é caracterizado pela existência de uma pessoa (o entrevistador) que faz perguntas e anota as respostas do pesquisado (o entrevistado). Para coletar os dados, utilizou-se da entrevista semi-estruturada através do roteiro prévio apresentado nos anexos. Para identificar os fatores que estimulam e inibem a criatividade aplicou-se uma entrevista contendo 17 perguntas, com 16 funcionários da agência de diferentes cargos e níveis hierárquicos. Já para verificar as ações do Banco na manutenção dos clientes, aplicou-se uma entrevista com 6 funcionários, responsáveis pela elaboração das estratégias e decisões da agência. Destaca-se: 01 gerente geral, 01 subgerente, 01 chefe de serviço, 01 chefe de expediente, 01 caixa e 01 funcionária responsável pelo treinamento na Diretoria Regional Florianópolis. A entrevista com a funcionária da agência que exerce a função de caixa tornou-se necessária visto que a mesma participa das reuniões, comitês e na elaboração de estratégias da agência, porém ela não tem cargo de chefia. Para obter



informações necessárias quanto ao treinamento que o Banco oferece aos funcionários, entrevistou-se 01 funcionária responsável pelo treinamento de funcionários na Diretoria Regional Florianópolis a fim de obter informações mais precisas referente a esse treinamento.

Para coletar os dados tanto dos fatores estimulantes e inibidores à criatividade, como das ações do Banco na manutenção de clientes elaborou-se um cronograma para coleta de dados. O período para essa coleta se deu do dia 06/02/2002 ao dia 22/02/2002. Na primeira semana apenas 2 funcionários se dispuseram a responder à entrevista, na segunda semana tornou-se necessário mudar a estratégia visto a falta de tempo dos funcionários para responder e discutir as questões propostas. Dessa forma as questões foram impressas e explicadas aos funcionários que levavam para casa para responder. Alguns respondiam de um dia para o outro, outros deixaram para o último dia, porém todos colaboraram.

O método de observação quanto aos instrumentos utilizados foi de observação humana e observação de arquivos, por consultas a documentos organizacionais, manuais, relatórios, intranet, extranet, internet, revistas internas e todos aqueles documentos cedidos pela própria organização, para o estudo e a obtenção de dados e informações. Com base no autor Mattar (1997), o grau de estruturação utilizado foi à observação não-estruturada e não-disfarçada.

A observação participante foi feita também para verificar os relacionamentos organizacionais, caracterizar o espaço físico, além de desenvolver a participação no cotidiano da empresa. Na observação livre, o observador tem contato direto com o fenômeno observado, sendo que tal relação permite captar uma variedade de dados que não são obtidos por meio de entrevista.

#### **4.4 Análise de dados**

No que se refere à análise de dados, duas técnicas foram utilizadas: a análise documental e a análise do conteúdo. A análise documental acontece quando se utilizam documentos organizacionais, arquivos, relatórios para fazer consultas, circulares internas, manuais da organização, a fim de analisar os dados em razão dos objetivos já especificados. No presente trabalho a técnica foi aplicada sobre informativos, manuais e regimentos. Já a análise do conteúdo se deu a partir das categorias de análise que segue abaixo.

#### 4.5 Categorias de análise

Com base em autores estudados, como Alencar (1996) e Amábile (1999), propõe-se analisar os aspectos que podem influenciar o desenvolvimento da criatividade dos funcionários da agência São José Centro. Onze fatores foram estabelecidos como categorias de análise: ambiente físico, estrutura organizacional, cultura organizacional, suporte da chefia, comunicação, característica da tarefa, volume de serviços, liberdade e autonomia, treinamento, relações interpessoais e salários e benefícios. Esses onze fatores apresentados podem estimular ou bloquear o potencial criativo dos funcionários de uma organização, dependendo de sua caracterização.

Quadro 03: Fatores que influenciam à criatividade e seus aspectos favoráveis e desfavoráveis.

Fatores	Aspectos desfavoráveis à criatividade	Aspectos favoráveis à criatividade
<b>Ambiente físico</b> Questões 2.1 e 2.2	Inadequado, com presença de ruídos, temperatura desconfortável, má disposição dos móveis, falta de segurança e outras características desfavoráveis a idéias e soluções criativas.	Confortável, com temperatura adequada, disposição de móveis oportuna para execução de tarefas. Espaço físico disponível com características favoráveis a criação.
<b>Estrutura organizacional</b> Questões 2.3	Estrutura rígida, autoritária, burocrática, inflexível, estilo funcional caracterizado pela divisão do trabalho, alto grau de especialização com padrões já estabelecidos. Regras e políticas formais e centralização do poder decisório	Estrutura horizontal, democrática, participativa, com normas e políticas flexíveis e poder decisório descentralizado.
<b>Cultura organizacional</b> Questões 2.3 e 2.4	Cultura fechada para idéias criativas. Resistência a mudanças, rigidez, falta de tolerância com erros, o que gera insegurança e bloqueios em relação ao desenvolvimento de novas idéias. Planejamento centralizado sem a participação dos funcionários.	Incentivo e valorização pelo trabalho criativo, mecanismos voltados para o desenvolvimento de novas idéias, planejamento e definições de metas participativas, cultura voltada para o incentivo ao desenvolvimento da criatividade. Aceitação do novo e opiniões diversificadas.
<b>Suporte da chefia</b> Questão 2.4	Chefia distante dos demais funcionários, falta de aceitação e valorização de idéias e falta de estímulos à criatividade.	Receptividade a idéias, aceitação e valorização de idéias novas. Motivação e incentivo ao funcionário a criar. Tolerância aos fracassos, incentivo a assumir riscos. Espaço físico adequado para a troca de idéias, com reuniões, onde cada funcionário possa apresentar seu ponto de vista e trocar opiniões com os demais.
<b>Comunicação</b> Questão 2.5	Deficitária pela falta de diálogo entre a chefia e os subordinados, e pela falta de diálogo entre a chefia e seus subordinados. Dificuldade de acesso às informações, ausência ou poucos canais de comunicação que possibilitem a democratização das informações.	Comunicação ativa por canais que facilitam e democratizam a informação. Comunicação aberta, sem barreiras entre chefes e subordinada, estímulos à comunicação e relação interpessoal. Trocas de idéias e experiências em grupos, que ajudem no desenvolvimento da criatividade.

<b>Característica das tarefas</b> <b>Questão 2.13</b>	Repetidas, com excesso de rotinas e sem desafios. Este tipo de tarefa leva o funcionário à acomodação e ao desânimo.	Diversificadas, desafiadoras, que estimulem o potencial criador dos funcionários. A liberdade para criar, inovar e executar as tarefas é imprescindível.
<b>Volume de serviços</b> <b>Questão 2.14</b>	Excesso de tarefas e pressão em relação ao tempo	Adequado em relação ao tempo em que o funcionário dispõe para executar serviços e para desenvolver seu potencial criador. É indispensável haver um equilíbrio entre o tempo de execução de tarefas e o tempo para criar nas horas livres.
<b>Liberdade e autonomia</b> <b>Questões 2.6 e 2.12</b>	Limitada, pois a política, as normas e as decisões já são estabelecidas pela organização. O funcionário sente-se limitado para executar seu trabalho e para colocar em prática novas idéias.	Liberdade e autonomia para decidir, executar e criar a melhor forma de trabalho. O funcionário necessita sentir-se responsável pelas suas decisões em relação aos seus atos.
<b>Treinamento</b> <b>Questões 2.7 e 2.8</b>	Insuficiência de cursos voltados para o desenvolvimento de habilidades necessárias ao desempenho adequado das funções exercidas na empresa e expressão do potencial criador. Apenas alguns funcionários são indicados pela gerência para fazer cursos de treinamentos. Existe uma certa discriminação com os outros funcionários que não são escolhidos, o que gera a desmotivação.	Adequado às necessidades do funcionário. Acessibilidade de todos os funcionários aos cursos presenciais e pela internet. Capacitação preparativa às mudanças bem como estimulantes do potencial criador.
<b>Relações interpessoais</b> <b>Questão 2.9</b>	Ausência de diálogo e atividades em grupo, rivalidade interna, falta de confiança e companherismo. Falta do espírito de equipe, funcionários que ocultam informações por competitividade. Falta de integração entre os setores	Diálogo entre funcionários, aceitação de novos colegas sem espírito de rivalidade e competição. Trabalho em equipe, trocas de idéias e experiências. Espaço de tempo para descontração, alegria e integração entre os setores. Aceitação de idéias e opiniões diversificadas
<b>Salários e benefícios</b> <b>Questões 2.10 e 2.15</b>	Baixos salários. Política de recompensas ao trabalho criativo inexistente ou imprópria.	Remuneração adequada, oportunidade de carreira e promoções. Política de benefícios e sistemas de recompensas estimulantes a idéias inovadoras. Reconhecimento do trabalho bem feito além de soluções criativas. Prêmios, bônus no salário e brindes pelo resultado do desenvolvimento do potencial criador.

Fonte: Elaborado pela autora

Os onze fatores estabelecidos foram analisados na Agência São José Centro, Banco Bradesco S/A. e classificados de forma gradual quanto a serem favoráveis ou desfavoráveis à criatividade.

Para classificar cada um dos fatores foram estabelecidos quatro critérios distintos:

- Favorável à criatividade: quando os fatores apresentam, exclusivamente, aspectos favoráveis à criatividade ou mesmo possuindo aspectos desfavoráveis estes não são relevantes.
- Razoavelmente favorável à criatividade: aqueles fatores em que foi possível perceber o predomínio de aspectos favoráveis, tendendo à favorável à criatividade, entretanto alguns aspectos desfavoráveis significativos foram encontrados.
- Razoavelmente desfavorável à criatividade: quando os aspectos desfavoráveis à criatividade foram predominantes inclinando o fator à desfavorável apesar de alguns aspectos terem sido identificados.
- Desfavorável à criatividade: aqueles fatores em que foram encontrados unicamente aspectos desfavoráveis ao desenvolvimento da criatividade ou até mesmo com a presença de aspectos favoráveis. Estes, entretanto, eram insuficientes para reverter a desfavorabilidade do indicador estudado.

Para analisar as características da tarefa, tornou-se necessário classificá-las em quatro categorias: tarefas desafiadoras, tarefas desafiadoras com características rotineiras, tarefas rotineiras e tarefas com equilíbrio entre os aspectos rotineiros e desafiantes.

## 5. A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Neste capítulo será apresentado a contextualização do tipo de organização estudada, especificamente a agência São José Centro do Banco Bradesco S/A. Sua origem, serviços que presta e área de atuação.

### 5.1 Origem dos bancos

Conforme Fortuna (1995), a origem dos bancos é remota a antigüidade, pois na Babilônia já existiam pessoas que emprestavam e guardavam o dinheiro dos outros. Tendo certo caráter sagrado, o dinheiro era confiado aos sacerdotes nos templos. Mas, segundo estudiosos de arqueologia, foram os fenícios os primeiros a realizar operações bancárias. Os romanos deram o nome hoje universal à instituição: "banco". Ela vem do italiano, significando a mesa que os cambistas utilizavam para suas operações monetárias. Na época, a principal ocupação dos bancos era a troca de moeda, mas também aceitavam depósitos e faziam empréstimos. A expressão "bancarota" derivou do fato de que, quando o negócio não prosperava, era costume quebrar a mesa.

Conforme Wonnacott et al (1982, p. 218) foi à busca de lucro que determinou o desenvolvimento do sistema bancário, e este processo pode ser mais bem ilustrado pela história dos ourives medievais. Embora a atividade específica dos ourives fosse a de trabalhar os metais preciosos, eles também exerciam a função de recebê-los para que fossem guardados. Prestavam esse serviço aos viajantes, mercadores e elites da época em troca de uma pequena taxa de serviço.

Segundo Zamberlan & Salerno (1987), acompanhado a evolução da economia, os bancos aplicam seus serviços de intermediação a parcelas cada vez maiores da população economicamente ativa: salários, contas de serviços públicos, impostos, empréstimos, financiamento e uma gama de outras operações são efetuadas via bancos.

Segundo apostila treinamento Bradesco (1998), em nenhuma parte do mundo os Bancos prestam tantos serviços à comunidade quanto no Brasil. Esses serviços vão além de guardar, aplicar e emprestar dinheiro. Os bancos brasileiros são hoje responsáveis pela arrecadação dos mais diferentes impostos, taxas, contribuições, mensalidades, aluguéis, donativos etc. Além disso, fazem os pagamentos aos beneficiários da Previdência Social e prestam serviços relevantes aos gestores dos grandes fundos sociais.

Entendendo os bancos como atuando através da captação/aplicação de recursos, encontra-se a figura do cliente como peça fundamental para os negócios. É ao mesmo tempo fonte (depósitos à vista, poupança, seguros, etc.) e tomador de recursos (empréstimos pessoais, programas especiais de crédito imobiliário, etc.) desencadeando com sua chegada todo o processo de trabalho (Zamberlan & Salerno, 1997, p. 177-178). Daí decorre a importância da função de atendimento. Atrair clientes, diminuir filas, oferecer conforto é condição necessária para efetivar o objetivo da instituição: captação/aplicação dos recursos.

## **5.2 Histórico do Banco Bradesco S.A.**

O Bradesco foi fundado em 10 de março de 1943, em Marília, no interior de São Paulo, com o nome de Banco Brasileiro de Descontos. Sua estratégia inicial consistiu em atrair o pequeno comerciante, o funcionário público, pessoas de posses modestas, ao contrário dos bancos da época, que só tinham atenções para os grandes proprietários de terras. O Bradesco é um dos primeiros a estimular o uso de cheques por seus correntistas, que são orientados a preencher as folhas nas próprias Agências. Em 1946, a matriz é transferida para a capital paulista, na rua Álvares Penteado, no centro da cidade. Suas Agências passam a receber pagamento de contas de luz, uma inovação no País.

Com apenas oito anos de vida, em 1951, o Bradesco torna-se o maior Banco privado do Brasil. Nessa década, o Banco chega ao norte rural do Paraná e decide também erguer sua nova sede em Osasco/SP. A construção da matriz se inicia em 1953 e leva seis anos para ser concluída. Em 1956, é criada a Fundação Bradesco, com o objetivo de levar educação gratuita a crianças, jovens e adultos carentes.

A década marca a chegada da informática ao Banco. Em 1962, o Bradesco é a primeira empresa a adquirir o primeiro computador da América Latina, que possibilitava o acesso a extratos diários aos clientes, prestação de serviço inédita para a época. Seguindo a estratégia de pioneirismo, o Bradesco implanta o Cartão de Crédito Bradesco, em 1968.

Os anos 70 representam uma época do milagre econômico brasileiro, com o País experimentando taxas de crescimento anuais acima de 10%, esse cenário favorece a expansão do Bradesco, que passa a atuar fortemente no segmento de crédito, principalmente no financiamento de veículos. Nesta década o Bradesco incorpora 17 outros bancos e ao inaugurar duas novas unidades em 1978 - uma no Oiapoque (AP), outra no Chuí (RS), pontos extremos do País - chega à milésima agência. É implantada a cobrança automática e o Banco começa a atuar em projetos agropecuários.

Nos anos 80 o Bradesco forma o Grupo Bradesco Seguros, com negócios nos segmentos de previdência privada aberta e capitalização, além da seguradora. O uso do cartão magnético se populariza entre os clientes ao longo desses anos. As primeiras agências com auto-atendimento e o Telecompras Bradesco são implantados. Em 1986, o serviço Telesaldo, hoje Fone Fácil Bradesco, entra em operação.

No início dos anos 90, todas as Agências Bradesco passam a trabalhar “on-line” e o Auto-Atendimento se expande em todo o Brasil. São implantadas máquinas automáticas de emissão de cheques, de saques e recolhimento de depósitos. O sistema de Internet Banking conquista os clientes e passa a ser um dos mais importantes canais de atendimento, com milhões de usuários cadastrados. É implantado o Bradesco Mobile Banking, que permite operações de consulta de saldos e extratos e pagamento de algumas contas pelo celular. O Bradesco fecha o século na liderança entre os Bancos privados do Brasil.

Em 2000 o Bradesco é considerado o maior Banco privado no Brasil, desde 1951, o Bradesco sempre se manteve à frente no mercado de varejo. Hoje, está entre os líderes em diferentes segmentos, como Corporate, Private e no atendimento de micro, pequenas e médias empresas. (Fonte Apostila Treinamento Bradesco, 2000)

### **5.2.1 Rede Bradesco – Estrutura de Atendimento**

Conforme revista Bradesco nº 01/2002, o Bradesco está em todas as regiões do País, em um total de 1391 municípios. É a única instituição financeira presente em 182 cidades e é o único banco privado em outras 300 praças.

A Rede Bradesco é formada pela seguinte estrutura de atendimento:

- 2.610 Agências (2.405 Bradesco, 204 BCN e 1 Continental Banco), operando on line, real time, 2.250 dotadas de Sala de Auto-Atendimento;
- 5 Agências no Exterior, sendo 1 em Nova York, 3 em Grand Cayman (Bradesco, BCN e Boavista) e 1 em Nassau, nas Bahamas (Boavista);
- No exterior, há 5 subsidiárias, Banco Bradesco Argentina S.A., em Buenos Aires, e Boavista Banking Ltda., em Nassau, Bradesco Securities, em Nova York Bradesco Services Co., Ltda., em Tóquio, e o Banque Banespa Internacional S.A., e, Luxemburgo;
- 1.384 Postos e Pontos de atendimento Bancário em Empresas (1.214 Bradesco e 143 BCN);
- 20.478 equipamentos de Auto-Atendimento da Rede BDN – Bradesco Dia e Noite;

64 Centrais de Atendimento Fone Fácil Bradesco e Fax Fácil Bradesco, que registram mais de 20 milhões de ligações ao mês;

- Internet Banking; o mais completo do mercado com mais de 250 opções de transações e 3,8 milhões de clientes cadastrados.

Fonte: Revista nº 1/2002 Bradesco

Maior Banco privado do Brasil, o Bradesco lidera o mercado nacional há várias décadas. Com 59 anos, sempre teve foco no varejo, e sua atuação nesse segmento vem resultando em atraente retorno aos 2,3 milhões de acionistas, com sucessivos ganhos de eficiência pela ampliação constante de escala e independente do ambiente econômico. O Bradesco encerrou o terceiro trimestre de 2001 com um lucro líquido de R\$ 1,5 bilhão, 66,7% superior ao mesmo período do ano 2000. É o único Banco privado a superar a marca de R\$ 100 bilhões de ativos.

Segundo a revista trimestral do banco, o Bradesco ocupa posição de liderança nos mercados de Seguros, Leasing, Capitalização e Previdência Privada.

### **5.2.2 Empresas Ligadas**

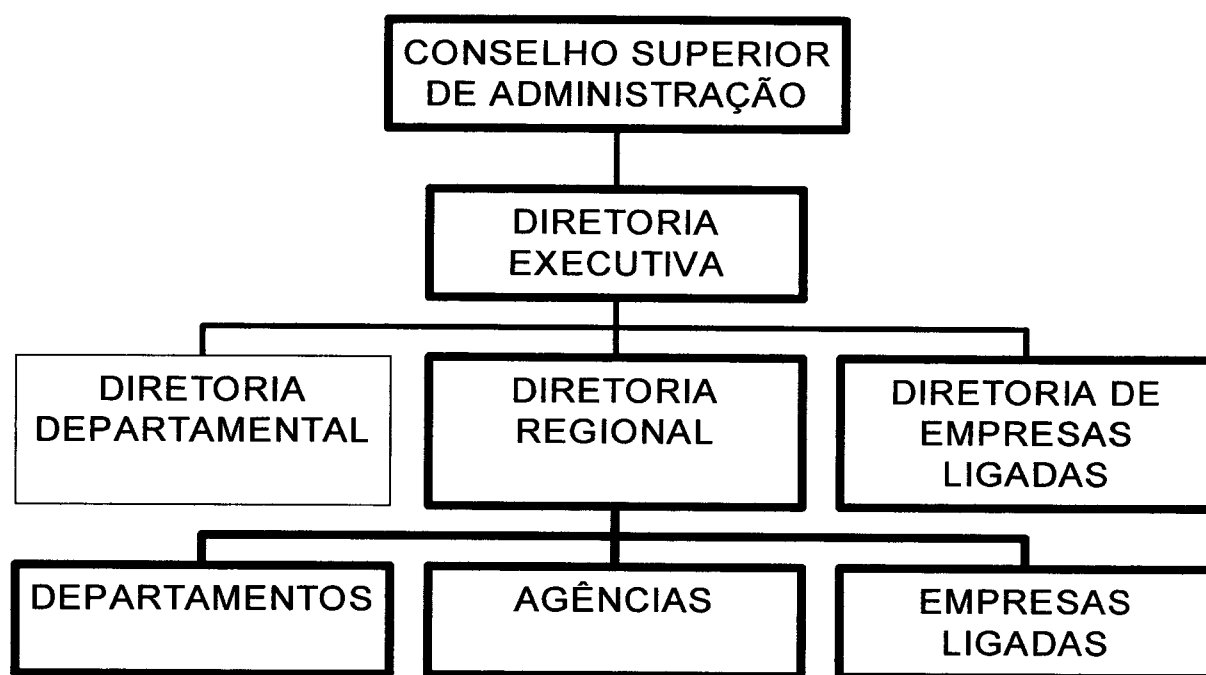
A Organização Bradesco é reconhecida também pelas suas empresas ligadas, destacando-se pelas aquisições e incorporações de outros bancos públicos e privados, bem como a segmentação de outros ramos da própria organização, como Seguros, Vida e Previdência, Capitalização, Leasing, Corretora e Cartões. São elas:

- Banco Baneb S.A
- BCN-Banco de Crédito Nacional
- Banco Argentina
- Bradesco Capitalização
- Bradesco Leasing S.A
- Bradesco Seguros
- Bradesco Vida e Previdência
- Bradesco Corretora e Valores Mobiliários
- Bradesco Administradora de Cartões de Crédito Ltda
- Bradespar
- Fundação Bradesco



### 5.3 Estrutura Organizacional – Organograma Simplificado

Antes de apresentar a composição das agências, é preciso conhecer a estrutura organizacional do Banco Bradesco S.A. Segue abaixo o organograma simplificado:



Fonte: Apostila de Treinamento Bradesco 1998

A estrutura organizacional do Bradesco é formada pelo Conselho Superior de Administração composto pelo Presidente, Vice-Presidente e Membro do Conselho.

A Diretoria Executiva que é formada pelo Diretor Presidente, Diretores Vice Presidentes e Diretores Gerentes, cujo objetivo é zelar pelo cumprimento integral das normas e princípios estabelecidos pelo Conselho Superior de Administração, Diretoria Executiva e pelo Regulamento Interno do Banco Bradesco S.A. e Empresas Ligadas. As diretorias são subdivididas em áreas de atuação.

As Diretorias Departamentais são responsáveis pela orientação, coordenação, promoção e acompanhamento do desenvolvimento das atividades dos Departamentos sob sua responsabilidade.

As Diretorias Regionais são responsáveis pela orientação, promoção e acompanhamento do desenvolvimento das agências sob sua jurisdição.

As Diretorias de Empresas Ligadas são responsáveis pela orientação, coordenação e acompanhamento do desenvolvimento das atividades das empresas ligadas.

Os Departamentos são responsáveis pelo desenvolvimento, coordenação, administração de diversos produtos por intermédio das agências.

As Agências são o elo entre a organização e o público, que oferecem os produtos e serviços ao cliente.

As Empresas Ligadas são formadas pelas Empresas do Grupo Bradesco.

### **5.3.1 Estrutura hierárquica das agências**

Tendo em vista o ambiente de estudo, ser a agência São José Centro, convém apresentar a estrutura hierárquica das agências.

Estrutura hierárquica das agências

Fonte: Apostila de Treinamento Bradesco 1998

As agências também respeitam uma estrutura hierárquica. Ela é composta pelo gerente, que é o responsável, perante a matriz, pelo desenvolvimento e funcionamento da agência.

O subgerente que é o assessor imediato do gerente.

O chefe de expediente é a pessoa responsável pela administração do pessoal, área operacional e física da agência.

O chefe de serviço é o responsável pela assistência aos setores da agência e chefia do expediente.

O caixa é a pessoa responsável pelo pagamento e recebimento de documento no Box de caixa.

O escriturário é o responsável pela execução de tarefas específicas, de acordo com os setores de atuação.

### **5.3.2 Divisão no trabalho nas agências**

O trabalho nas agências está dividido em área gerencial e área do expediente. A área gerencial é responsável pela ordem e destino de todos os serviços e operações da agência e seu cargo, resolvendo negócios dentro dos limites e padrões estabelecidos pela Organização. É responsável, também, por efetuar a expansão de produtos da área financeira do Banco,

mantendo contato com clientes e possíveis clientes, captando, dessa forma, recursos para a Organização além da responsabilidade pela orientação, acompanhamento e conservação da sala de auto-atendimento.

A área do expediente é composta pelo setor de abertura de contas, arrecadações, cadastro, caixas, cobrança, entrega de cartão e talão de cheques, financiamentos, descontos e cheque especial, pendência, pessoal e retaguarda.

O setor de abertura de contas recepciona o cliente, requisitando seus documentos para realizar sua principal incumbência: abertura, reativação, acertos e encerramento de contas correntes e de poupança, bem como atualização de endereços, vendas de títulos de capitalização e cartões de crédito, ações e investimentos.

O setor de arrecadações é encarregado pela conferência dos tributos, taxas, etc.

Os caixas são responsáveis por todos os recebimentos e pagamentos de clientes (saques, depósitos, recebimentos de tributos, duplicatas, contas de consumo e outros).

O setor de cobrança assume todas as tarefas relativas à cobrança de títulos, duplicatas e promissórias, creditando seus valores automaticamente em conta do cliente.

Ao lado dos caixas existe um balcão para a entrega de cartão e talão de cheques, em que os caixas ou escriturários são responsáveis pela entrega e guarda de cartões pendentes na agência, e encarregado também de identificar criteriosamente os clientes que se apresentam para retirar talões de cheques. Para maior segurança do banco e dos clientes, os clientes são orientados a retirar seu talão de cheques na máquina BDN-Cheque Expresso; além da rapidez, o custo do talão é mais barato.

O setor de financiamentos, descontos e cheque especial é responsável pelo preenchimento de cadastros, fichas para contabilização em contas específicas, controlando seus vencimentos. Concede limite de crédito e financiamentos de carros, materiais de construção, máquinas e computadores.

Nas agências existe um setor de pendência responsável pela cobrança de débitos pendentes da agência. Muitas vezes são feitas campanhas para recuperação de crédito.

O setor pessoal é responsável por toda documentação que regulamenta e mantém o funcionário da agência.

A retaguarda é responsável pela guarda e distribuição do numerário circulante na agência, pelo fechamento da contabilidade diária, fechamento das máquinas e pela conferência dos auto-depósitos.

## 5.4 A agência São José Centro

A agência São José Centro é uma das 2.610 agências do País, está entre as 99 agências do estado de Santa Catarina e faz parte da Regional Florianópolis. A agência foi inaugurada em 25/02/1985, com o registro de 06 funcionários, estabelecida na Rua A nº 567, salas 1 e 2, bairro Campinas - São José. O espaço físico era de 320 m<sup>2</sup>. Devido ao crescimento da população de São José, ao aumento da demanda de clientes e usuários e à concorrência interbancária na região, a agência São José Centro mudou-se em 23/04/2001 para um local maior, com 620 m<sup>2</sup>. Situa-se na Avenida Presidente Kennedy, 707, bairro Campinas – São José, Cep: 88101.001. Está escrita no CNPJ nº 060746948/1706-20. O seu horário de atendimento ao público é das 11h às 16 h de segunda a sexta-feira. Os telefones da agência para o público são 48 241 0220 e 48 241 1234.

A agência possui 16 funcionários, sendo 3 escriturários, 8 caixas, 2 chefes de serviço, 1 chefe de expediente, 1 subgerente e 1 gerente geral, e presta serviços às pessoas físicas e jurídicas, correntistas e não correntistas. Tem como principais atividades: arrecadação de tributos e pagamentos de benefícios, depósito à vista, compensação de cheques e outros papéis, cobrança, descontos e pagamentos de títulos, investimentos, ações, empréstimos, financiamentos, leasing, previdência e seguros.

Segundo o censo de 2000 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), São José é o quinto município mais populoso do Estado de Santa Catarina, com 173,5 mil habitantes, considerada um dos pólos industriais e comerciais mais importantes do Estado. Atualmente, existem cerca de 6 mil estabelecimentos comerciais na cidade, mais de 3.600 prestadores de serviços, 1.329 indústrias, um total de 60 mil empregos e uma renda per capita de R\$ 6.050,00. É de indústria que sai a maior parte da renda bruta. No comércio o destaque fica com as revendas do setor automobilístico, além das principais concessionárias de empresas fabricantes de veículos do país. Esta economia expande-se até os municípios de Palhoça e Biguaçu, além dos bairros da parte continental da capital. (Fonte DIÁRIO CATARINENSE 19/03/2002)

Quanto à concorrência da agência, existem 16 agências bancárias situadas na área de abrangência, distribuídas da seguinte forma:

- Banco Unibanco (01)
- Banco Real (02)
- Banco Santander (01)

- Banco HSBC Bamerindus (02)
- Banco do Brasil (02)
- Banco Itaú (02)
- Caixa Econômica Federal (02)
- Banco Estado Santa Catarina (04)

Segundo o relatório interno da agência, em 31/12/2001 a agência possuía 5.500 contas correntes pessoas físicas, 9.200 contas-poupanças pessoas físicas e 636 contas-correntes pessoas jurídicas. Ao mês é efetuada uma média de 46.000 atendimentos no box dos caixas. Pesquisas realizadas anteriormente na agência mostram que 90% das pessoas que utilizam os caixas são usuários que pagam contas vencidas. Já nos canais alternativos, ou serviços de conveniência, é realizada ao mês uma média de 64.400 operações. Sabe-se que 37,31% dos clientes da agência utilizam a internet; 15,13%, o fone fácil; e 20,71% utilizam a rede BDN-Bradesco Dia e Noite.

## **6. ANÁLISE DOS ASPECTOS FAVORÁVEIS E DESFAVORÁVEIS À CRIATIVIDADE**

Há um consenso entre os estudiosos de criatividade de que todas as pessoas possuem habilidade criativa que pode ser desenvolvida.

A capacidade de cada ser humano é desenvolvida segundo Predebon (1997, p.27), em função do meio, de seus estímulos, das limitações que se apresenta, dos bloqueios que impõe.

Conforme Stoltz (1999) os seres humanos possuem certo grau de habilidades criativas, as quais podem ser desenvolvidas e aprimoradas mediante um ambiente favorável.

Diante disso, apresenta-se onze fatores que podem estimular ou inibir a criatividade dos funcionários, conforme suas características. Destacam-se: ambiente físico, estrutura organizacional, cultura organizacional, suporte da chefia, comunicação, característica da tarefa, volume de serviços, treinamento, relações interpessoais e salários e benefícios.

## 6.1 Ambiente físico

Em relação ao ambiente físico da agência São José Centro, foi possível verificar de forma geral um ambiente físico adequado às tarefas em vários setores analisados, porém com algumas características desfavoráveis. Verifica-se através dos depoimentos que as avaliações positivas foram predominantes.

A Agência São José Centro, em 23/04/2001, mudou-se de uma sala de 320 m<sup>2</sup>, para um espaço físico de 620 m<sup>2</sup>. O ambiente físico foi muito bem projetado e planejado pelos engenheiros do Banco e pela gerência da agência para que seus colaboradores sintam-se à vontade e motivados para atender clientes e usuários da melhor forma possível. Alencar (1996) acredita que para um ambiente físico ser estimulante deve ser agradável, com iluminação, mobiliários e ventilação adequados. Para o entrevistado 10, “... o ambiente físico é adequado para o convívio dos funcionários e proporciona um conforto na medida exata”.

A agência possui um sistema de ar condicionado central, mas apesar disso há carência no sistema de controle de temperatura. Em dias muito quentes, o ar não circula de maneira adequada na sala de auto-atendimento. Em setores como retaguarda, conta corrente e seguros o ar é considerado gelado, enquanto na frente dos caixas em dias de movimento o ar não comporta e o calor é inevitável. O entrevistado 6 comenta: “... o ambiente físico é muito bom, deveria haver um melhor sistema de controle de temperatura...”. No setor da gerência segundo os entrevistados, a temperatura é considerada adequada e proporciona conforto na medida certa.

O espaço físico do setor dos caixas e frente de caixa é considerado adequado. Isso se perceber, por exemplo, pelo relato do entrevistado 2: “... o espaço físico dos caixas é muito bom e com equipamentos bem distribuídos...”

A área gerencial foi muito bem projetada com um layout apropriado para os gerentes efetuarem os seus negócios e elaborarem as estratégias internas e externas da agência. O depoimento do entrevistado 8 mostra que “... o espaço é maravilhoso, os móveis e equipamentos são novos, dá gosto atender clientes e fazer negócios, pois as salas são divididas e o cliente tem privacidade...”

No setor da retaguarda, conforme os entrevistados, o espaço físico é bom para a execução do trabalho. Segundo o entrevistado 7 “...o ambiente é agradável, possui uma boa área para a localização do público...” Para o entrevistado 13: “... por se tratar de uma agência nova, desde móveis, iluminação e espaço físico, apresenta um excelente ambiente para o desenvolvimento de atividades do dia-a-dia...”

As salas situadas no fundo da agência são julgadas, um pouco apertadas e com circulação de ar, uma vez que, por medida de segurança, as portas devem ficar fechadas. Na sala de conferência dos tele-depósitos, os móveis estão dispostos muito próximos uns dos outros, inclusive os tubos para receber os depósitos, o que, para o conferente, gera um certo desconforto. O entrevistado 12 comenta: “... o ambiente físico é bom com uma ressalva quanto ao espaço, que poderia ser um pouco maior, pois em dias quentes o calor é considerado alto...”.

Já na sala do cofre, o funcionário considera o espaço físico adequado ao serviço que lá se realiza.

Em relação à segurança, a agência disponibiliza uma porta com detector de metais e um vigilante que é treinado para atender as pessoas de forma rápida e cordial. Em uma conversa informal com o segurança da agência, ele relata que é cansativo ficar todo expediente de atendimento ao público em pé e sem comer.

Em relação ao espaço físico para a produção de novas idéias, a agência tem uma sala de reuniões com uma mesa grande com 16 cadeiras, onde são realizadas pelo menos uma vez ao mês reuniões com todo o quadro de funcionários; na cozinha há um mural para informativos internos e externos. “A agência disponibiliza um espaço físico para produção de novas idéias, porém pouco usado pelos funcionários devido à falta de tempo...” é o que afirma o entrevistado 12.

O entrevistado 2 ressaltou que “... o mural do banco deveria ter um espaço reservado para idéias...” “... esse espaço já existe na internet e através de um 0800 do próprio banco...”, “... a agência é o nosso local de trabalho, fica mais fácil as pessoas terem acesso a diversas opiniões através do nosso próprio mural...”.

## **6.2 Estrutura organizacional**

Analisando a estrutura organizacional do Banco Bradesco S/A, é possível identificar níveis hierárquicos compostos pelo Conselho Superior de Administração formado pelo Presidente, Vice-presidente e Membro do Conselho; Diretoria Departamental, que administra os departamentos do banco; Diretoria Regional, responsável pelas agências; Diretoria de Carteiras que é responsável pelos serviços das operações de carteira; e a Diretoria de Empresas Ligadas, responsável pelas empresas ligadas à organização do banco.

A estrutura hierárquica das agências também respeita uma linha hierárquica composta pelo gerente, subgerente, chefe de expediente, chefe de serviço, caixa e escriturário. Verifica-

se que a estrutura organizacional do Banco, devido ao seu tamanho e suas características, é do estilo burocrática, caracterizada pela divisão do trabalho e por seguir padrões já estabelecidos. A maior parte das decisões vem de cima para baixo. De acordo com o entrevistado 7, a estrutura é pouco flexível “... já vem tudo pronto de cima para baixo, tudo muito padronizado, não há participação dos funcionários de baixo...”.

A maior parte dos entrevistados considera a estrutura do banco como bastante hierarquizada, devido ao tamanho da organização. O entrevistado 11, em seu depoimento, afirma: “... a estrutura hierárquica é bem sólida, há uma grande distinção entre os cargos...”

Verifica-se também a falta de participação dos funcionários, como comenta o entrevistado 2: “... as decisões vêm do nível superior, nós aqui de baixo só executamos...”.

Dentre os entrevistados, 9 confirmaram a centralização do poder por parte dos líderes do banco e rigidez dos padrões já estabelecidos.

O entrevistado 4 comenta: “...percebo que existe uma estrutura inchada nos departamentos e poucos funcionários na agência...”.

### **6.3 Cultura organizacional**

Pelas entrevistas realizadas na agência São José Centro, observa-se uma divisão de opiniões quanto à cultura organizacional do Banco. Alguns entrevistados a consideram-na aberta a novas idéias. “... Uma idéia nova, sendo útil e viável é aplicada e valorizada pelos superiores...”. O banco tem como lema “Inovar para estar à frente”, e isto mostra que o incentivo ao funcionário que apresenta idéias e soluções faz parte da política e da cultura do Banco. Como comenta o entrevistado 12.

A concorrência interbancária é um fator que exige um diferencial e segundo o entrevistado 3: “... a criatividade, o entusiasmo e a informação do funcionário são o que faz a diferença, e o banco valoriza muito o novo...”. Na opinião de cinco entrevistados o banco valoriza e motiva os funcionários a desenvolverem idéias criativas.

Já para o entrevistado 10, “... ao mesmo tempo em que existe o incentivo há um certo bloqueio, pois o banco não tolera erros, o que inibe a imaginação dos funcionários devido a pressão de não poder errar...”. O entrevistado 7 complementa: “... não podemos errar porque o banco quer respostas rápidas...”.

O entrevistado 6 em seu depoimento resume a opinião dos outros 7 entrevistados: “... o Banco Bradesco é tradicionalista e com uma cultura fechada, centralizadora e pouco flexível



às necessidades...”. Comenta ainda: “... essas campanhas que o banco faz para motivar os funcionários são teóricas demais, não funcionam...”.

#### **6.4 Suporte da chefia**

Conforme as entrevistas realizadas é possível identificar uma receptividade e valorização de idéias da chefia em relação aos funcionários. O entrevistado 13 comenta: “... Numa discussão de idéias todas são bem vindas, há boa flexibilidade quanto a opiniões divergentes, pois ninguém é 100% correto...” “... o gerente filtra as idéias e aproveita aquelas que estejam direcionadas à racionalização dos serviços e melhoria no atendimento...”. Já para o entrevistado 5: “...acredito que deveria haver uma maior troca de idéias, penso que a chefia deveria ouvir mais os seus funcionários através de mais reuniões ...”, “...as reuniões na agência são muito rápidas sem espaço para debater assunto e expor idéias...”.

No que se refere aos estímulos à criatividade, percebe-se que os funcionários têm necessidade de serem valorizados pelas suas idéias, ações e vendas de produtos. Na agência São José para a maioria dos entrevistados a chefia é aberta a idéias novas. Segue a afirmação do entrevistado 14: “... a chefia é aberta a idéias novas que se adaptem às necessidades, quando a idéia ou a produção é valorizada o funcionário é reconhecido...”.

É interessante a divisão de opinião entre os funcionários quando analisam a aceitação de opiniões divergentes. Na visão dos funcionários mais novos da agência, a chefia é flexível e está aberta a discussão, enquanto os mais velhos da agência, geralmente acima de 9 anos de banco, consideram a chefia fechada, o depoimento do entrevistado 11 enfatiza: “... às vezes a chefia até discute as opiniões divergentes, outras vezes o assunto morre para evitar discussões e discórdia de opiniões...”.

#### **6.5 Comunicação**

Em relação à comunicação os funcionários citaram a existência do diálogo, circulares e “internet”. Na agência a comunicação escrita é muito utilizada. Todo funcionário tem acesso ao correio eletrônico e extranet. O entrevistado 8 comenta: “... os canais de comunicação junto ao sistema é perfeito, basta acessar e pronto...”.

O entrevistado 16 menciona sobre a facilidade de acesso à comunicação escrita: “... o banco disponibiliza internet e circulares operacionais para tirarmos dúvidas e aprendermos a lidar com negócios e pessoas...”. O entrevistado 12 complementa dizendo: “... temos um

mural com notícias sempre em dia Bradesco, circulares internas impressas, notícias sempre em dia Bradesco” programas de objetivos ‘entre outros, o que é maravilhoso para o funcionário buscar o conhecimento...”

Outro entrevistado alega: “... vai do interesse de cada funcionário a ter acesso as informações, o banco tem as opções só depende de cada um...”

No que se refere à comunicação verbal, observa-se através da resposta da maioria dos entrevistados que ela é falha ou quase ausente. O depoimento do funcionário 1 revela: “... Na agência tudo é muito informatizado, tudo é tratado por CO...”, “...você leu a CO 209/2002?...” “...Isso inibe muito a criatividade de qualquer pessoa...”

O comentário do entrevistado 5 é bastante interessante, pois mostra uma realidade causada pela informatização e a facilidade de acesso à informação através de canais de comunicação alternativos: “...há uma carência muito grande de comunicação verbal causada pela falta de tempo, excesso de trabalho e repasses da informação...”, “... o gerente não se comunica muito com os funcionários, principalmente no que se refere ao trabalho, pois todos tem acesso ao correio eletrônico e internet...”

Foi observado que alguns funcionários, como por exemplo, os caixas demoram a ter acesso aos canais alternativos pela falta de tempo, dificuldade de acesso aos canais alternativos e a falta de equipamento no setor. O entrevistado 14 relata: “... muitas vezes ficamos sabendo das informações através de outros funcionários no intervalo de 15 minutos do nosso almoço...”, “... ou quando acessamos em casa em nossos próprios computadores...”.

No geral a comunicação escrita é boa, mas a verbal deixa a desejar. É o que comenta o entrevistado 9: “... o banco investe muito na informatização, deve incentivar mais o diálogo entre os funcionários...”.

## **6.6 Característica da tarefa**

É possível identificar através das respostas dos entrevistados, tanto tarefas rotineiras como desafiantes.

Para analisar as características da tarefa, tornou-se necessário classificá-las como: tarefas desafiadoras, tarefas desafiadoras com características rotineiras, tarefas rotineiras, tarefas em que há um equilíbrio entre os aspectos rotineiros e desafiantes. Essa classificação foi realizada a partir dos depoimentos dos entrevistados. O interessante é a divergência de opiniões de funcionários em que atuam no mesmo setor

Quadro 4:

Tipo de tarefa	Desafiante	Desafiante com aspectos rotineiros	Equilíbrio entre os aspectos rotineiros e desafiantes	Rotineira
Nº de entrevistados	5	4	2	5

Fonte: Dados primários

Entre os entrevistados, 5 funcionários consideraram suas tarefas como desafiantes. O entrevistado 2 diz: “... Para estar à frente é necessários ter desafios, minhas tarefas exigem criatividade e agilidade...”. O entrevistado 4 comentou que as tarefas do banco são desafiadoras com o objetivo de fazer com que os funcionários pensem.

Para 4 funcionários da agência as tarefas são caracterizadas como desafiantes com aspectos rotineiros. Os entrevistados 5 e 9 ressaltam que as suas tarefas são desafiantes com aspectos rotineiros devido ao fato de serem repetidas diariamente.

Apenas 2 funcionários percebem um equilíbrio entre os aspectos rotineiros e desafiantes. “... nas minhas tarefas há um equilíbrio entre o desafio e o rotineiro...”, “... procuro transformar as rotinas uma nova situação de forma equilibrada...”.

Os outros 5 funcionários consideraram suas tarefas como sendo rotineiras. O entrevistado 16 afirma: “... minhas tarefas são repetitivas sem desafios, me sinto desanimando...”.

6.7 Volume de serviços

No decorrer das entrevistas foi possível constatar que a maioria dos funcionários da agência consideram que há um excesso no volume de serviços e pouco tempo para a produção de novas idéias. Isso se pode perceber através do depoimento do entrevistado 11: “... o volume de tarefas é carregado, não sobra tempo para a produção de novas idéias”.

Numa conversa com a chefia observa-se que o volume excessivo de serviços se dá ao quadro enxuto de funcionários. O mesmo comenta: “... o quadro é enxuto, os funcionários têm que ser ágeis e se adaptarem as necessidades do banco...”.

O entrevistado 8 reclama da falta de tempo para lazer, ler e estudar, pois o volume de serviços é grande, são muitas horas de trabalho, nas horas livres o cansaço é grande. Seu depoimento mostra a sobrecarga de serviços para os funcionários.

Outro fator citado por alguns entrevistados foi à ausência de funcionários quando saem de férias, licença maternidade ou até mesmo para fazerem cursos. “... O volume de serviços já

é grande com a presença de todos funcionários, quando um funcionário sai de férias, licença maternidade ou férias o serviço torna-se insustentável...”, é o que comenta o entrevistado 5.

### **6.8 Liberdade e autonomia**

Neste tópico verifica-se que a maioria dos funcionários da agência acredita que tem liberdade e autonomia limitada no desenvolvimento do trabalho. “... Sim, temos liberdade e autonomia, desde que dentro dos padrões pré-estabelecidos pelo banco...” é o comentário do entrevistado 14. Em outro depoimento, observa-se que a liberdade e autonomia dependem do banco e do funcionário também, “... o banco tem normas e padrões, vai da criatividade de cada funcionário criar e realizar seu trabalho da melhor forma possível...”, esse funcionário relatou ainda que é isso que o banco quer: criatividade e inovação para continuar “Sempre à frente”. O funcionário deve saber se adaptar às regras e normas, e fazer seu trabalho da melhor forma, mostrando resultados e dando lucros à organização, complementa o mesmo.

Ao contrário de outros depoimentos, o entrevistado 4 comenta que a liberdade e autonomia é limitada devido a rigidez da organização. “... Meu trabalho é rotineiro, não tenho autonomia para mudá-lo pois é padrão da empresa...”.

De modo geral, os funcionários consideraram possuir liberdade e autonomia porém limitada, o que para alguns não seja negativo, pois segundo os mesmos, é preciso se adaptar às normas e saber criar para ter um diferencial. O entrevistado 12 comenta: “... toda empresa tem normas e padrões, é preciso se adaptar e fazer as coisas de forma diferente e executável de maneira que traga resultados positivos...”.

### **6.9 Treinamento**

A política de RH do banco é voltada para as pessoas, por isso treinamento é fundamental. Atualmente o banco disponibiliza treinamento através de cursos presenciais e através da treinet, ou seja, cursos realizados através da internet onde os funcionários têm acesso e podem se cadastrar conforme necessidade, enviando um correio eletrônico à diretoria regional solicitando um determinado curso. Esses cursos são divididos em: área financeira e área operacional. A falta dos treinamentos através dos cursos presenciais pode ser evidenciada através de depoimentos como os da entrevistada 2: “...os cursos pela internet são bons, eu acredito no contato humano professor/aluno, em apostilas e não simplesmente jogar testes e assuntos num computador frio e impessoal como o banco vem fazendo...”.

O entrevistado 3 declara: “... deveria haver um treinamento básico antes do funcionário atuar no setor...”. “... o funcionário novo, por exemplo, aprende no dia a dia, ninguém tem tempo...”. O mesmo complementa que deveria haver uma preparação mais intensa para melhor qualificação do funcionário.

Já para o entrevistado 16 verifica-se que “... o treinamento é de boa qualidade e adequado, pois é criado de acordo com a realidade e as necessidades do banco e seus clientes...”. “...O treinamento é disponibilizado aos funcionários que estejam interessados, e ou são indicados pela gerência no caso dos cursos presenciais...”. Esse é o comentário do entrevistado 8.

Um outro funcionário comenta: “... me sinto discriminado, até hoje só fiz 2 cursos presenciais, são sempre os mesmos que são indicados pela gerência...”.

Alguns entrevistados relataram sobre a falta de treinamento de reciclagem na área de qualidade, atendimento e cursos específicos.

Existem planos na agência em implantar um programa para desenvolver o potencial criador dos funcionários na agência São José Centro, onde cada semana um funcionário escolhido pelo gerente é indicado para falar sobre um determinado assunto ou produto, como por exemplo, a capitalização. Essas informações se deram através de uma conversa informal com o gerente da agência, que ressaltou que esse trabalho já vem sendo realizado em outras agências do nosso estado, e que tem trazido resultados muito positivos, como: participação, envolvimento e o próprio conhecimento do funcionário. Atualmente esse programa não foi desenvolvido devido à falta de tempo, mas ainda este ano com a contratação de novos funcionários, o mesmo será colocado em prática, é o que relata o gerente.

## **6.10 Relações interpessoais**

De maneira geral, as relações interpessoais na agência são consideradas boas. Alguns funcionários comentaram que na agência todos se dão bem, mas o relacionamento poderia ser melhor. Foi alegada também a falta de tempo para o diálogo. Como mostra o depoimento do entrevistado 2: “... Não sobra tempo para um bom relacionamento entre os colegas, temos muito trabalho e poucos funcionários...”.

Já o depoimento do entrevistado 15 mostra que o relacionamento na agência é muito bom, “... temos diálogo, respeito e confiança, na agência todos somos amigos...”.

Verifica-se uma carência em relação a integração setorial, como relata o entrevistado 3: “... precisamos melhorar e interagir com maior clareza e confiança entre os setores...”, “...para atingirmos os objetivos é preciso trabalharmos em equipe...”.

O entrevistado 10 comentou que há uma certa rivalidade entre os funcionários, “...quando entra um funcionário novo o mais velho se sente ameaçado e se fecha...”, “...este obstáculo se dá devido as diferenças entre as pessoas...”.

Como o dia a dia dos funcionários é muito “corrido”, com pouco tempo para o diálogo, de vez enquanto os funcionários organizam festas, encontros e churrascos para integrar o pessoal: “... nessas festas cantamos no videokê, conversamos e conhecemos melhor os nossos amigos...”, é o que relata o entrevistado 16. Já o entrevistado 9 diz: “...estas festas são boas até certo ponto, existe fofoca, um quer se meter na vida do outro...”.

Verifica-se, de modo geral, uma necessidade de programas e incentivos ao relacionamento interpessoal para que as pessoas saibam trabalhar em equipe de forma harmoniosa.

### **6.11 Salários e benefícios**

A avaliação do tópico salários e benefícios foi muito comentado pelos funcionários. Todos os funcionários afirmaram ter seus salários adequados e melhores que os praticados no mercado, além do incentivo à produção de novas idéias. O entrevistado 11 comenta: “... temos salários muito bons em relação ao mercado, além dos vales alimentação e participação dos lucros...”.

No Banco, os salários são divididos de acordo com a função pelo dissídio coletivo dos bancários. O entrevistado 2 comenta: “... os salários são estabelecidos conforme os cargos, e isso é bom, pois não gera aquela comparação do tipo: eu faço mais do que o outro e sou menos remunerado...”.

A maioria dos entrevistados relata que é muito positivo ter participação nos lucros, “... a remuneração adequada à satisfação pessoal é estimulante para a produção de novas idéias...”, relata o entrevistado 7.

Diversos benefícios são oferecidos aos funcionários do Banco Bradesco S/A como: plano saúde e odontológico Bradesco, vale-alimentação, vale transporte, auxílio creche, além das participações dos lucros e o próprio salário. O item foi considerado por 100% dos funcionários como adequado. Os entrevistados concebem os benefícios como sendo bons e ótimos, além da satisfação pessoal e o esforço correspondido.

6.12 Análise em conjunto dos fatores

Com base nas entrevistas semi-estruturadas e observação pessoal, foi possível analisar 11 fatores em estudo que podem favorecer ou desfavorecer à criatividade dos funcionários do Banco Bradesco S/A, agência São José Centro.

O quadro 05 foi elaborado com a finalidade de mostrar os resultados das análises de forma simplificada considerando os aspectos favoráveis ou desfavoráveis à criatividade, bem como os aspectos razoavelmente favoráveis e razoavelmente desfavoráveis à criatividade.

Quadro 05: Classificação dos fatores quanto a favorabilidade à criatividade

Fator	Favorável à criatividade	Razoavelmente favorável à criatividade	Razoavelmente desfavorável à criatividade	Desfavorável à criatividade
Ambiente físico		X		
Estrutura organizacional				X
Cultura organizacional			X	
Suporte da chefia		X		
Comunicação			X	
Característica da tarefa			X	
Volume de serviços				X
Liberdade e autonomia			X	
Treinamento		X		
Relações interpessoais		X		
Salários e benefícios	X			

Fonte: Dados primários

Analisando os resultados apresentados no quadro 05, observa-se um maior número de fatores considerados desfavoráveis ou razoavelmente desfavoráveis à criatividade no ambiente de trabalho da agência São José Centro. Porém, os resultados mostram também que

fatores favoráveis ou razoavelmente favoráveis à criatividade também aparecem em número significativo. Na verdade há quase um equilíbrio entre os fatores favoráveis ou desfavoráveis.

O fator salários e benefícios foram considerados por unanimidade dos entrevistados como favorável à criatividade.

Características do ambiente físico, suporte da chefia, treinamento e relações interpessoais foram fatores classificados como razoavelmente favorável à criatividade, já que alguns aspectos problemáticos foram identificados nestes fatores, embora não de forma predominante.

A cultura organizacional, comunicação, característica da tarefa, liberdade e autonomia foram fatores em que se percebeu muitos fatores desfavoráveis à criatividade com a tendência a desfavorável. Entretanto alguns aspectos favoráveis foram encontrados, não permitindo a total desfavorabilidade. Dois fatores foram apontados como desfavorável à criatividade também por unanimidade dos funcionários da agência, estrutura organizacional e volume de serviços.

Complementando a análise da agência, apresenta-se no próximo capítulo os mecanismos que o banco utiliza na manutenção dos clientes reais e dos clientes potenciais.



## **7 AÇÕES DO BANCO NA MANUTENÇÃO DOS CLIENTES**

### **7.1 Estratégias utilizadas na manutenção dos clientes**

O Banco Bradesco S/A vem investindo cada vez mais em recursos que possam fidelizar e conquistar clientes.

O Bradesco sempre apostou em novas tecnologias para garantir um melhor atendimento à seus clientes sendo o pioneiro do ramo, em diversos serviços.

Segundo o entrevistado 4 para manter os clientes são apresentados os serviços de conveniência, além de manter um relacionamento de parceria entre funcionários e clientes, “... o cliente precisa ter confiança no banco o no gerente...”, “... os serviços de conveniência resultam em comodidade, segurança e controle para o cliente...”.

Conforme cartilha de treinamento Bradesco 2001, serviços de conveniência “são meios de atendimento que permitem ao cliente o acesso ao serviço bancário fora do expediente e sem a necessidade de um contato com o caixa, gerente ou mesmo visita à agência”.

Esses serviços estão divididos em :

- Débito Automático
- Atendimento por computador
- Atendimento por telefone
- Auto Atendimento Bradesco Dia e Noite – BDN

O entrevistado 1 também mencionou que para manter clientes, o banco criou os serviços de conveniência, onde as operações são realizadas através das máquinas BDN, fone fácil e internet.

Já o entrevistado 5 mencionou outra estratégia do Banco: “...A preocupação do Banco é com treinamento de seus funcionários para que o atendimento ao cliente seja cordial, rápido e com informações corretas e precisas...”, “... treinamento é fundamental porque o funcionário precisa conhecer os produtos para atender e satisfazer as necessidades dos clientes...”.

O entrevistado 3 complementa: “... o que fideliza o cliente são as facilidades que o banco oferece, bem como o portfólio de produtos...”.

“O que mantém os clientes em qualquer empresa é o relacionamento de parceria entre os mesmos e os funcionários”. É o que relata o entrevistado 6, que também mencionou sobre as propagandas que o banco faz na mídia com apelo emocional, envolvendo famílias, filhos e amigos, com cores vibrantes como o vermelho, cor destaque do Banco Bradesco.

Os serviços de conveniência são considerados uma ótima ferramenta também para atrair clientes. Por exemplo, a internet, através dela o cliente pode acessar diversos serviços como saldos, extratos semanal, mensal e dos últimos 12 meses, investimentos como ações, capitalização, CDB, fundos e poupança. Existe também uma sala vip de investimentos onde são realizadas aplicações financeiras, cancelamento, resgate e consulta desses investimentos.

As principais vantagens para o cliente em utilizar os serviços oferecidos através da internet conforme o Manual dos Serviços de Conveniência são:

- Comodidade e segurança, pois o cliente não precisará se locomover até a agência para efetuar as transações bancárias.
- Rapidez para obter as informações.
- Melhor aproveitamento dos recursos oferecidos pela Internet.
- Acesso gratuito à Internet.

Para obter todas essas vantagens o cliente deverá possuir um microcomputador, linha telefônica e placa fax modem.

Conforme o depoimento do entrevistado 1: “...para conquistar clientes potenciais, são realizadas visitas pelo gerente, onde são apresentadas as amplas linhas de créditos, a rede de agências, o portfólio de produtos e todas as facilidades dos serviços de conveniência...”.

Já o entrevistado 4 comentou que antes de trazer um cliente para dentro da agência, são realizadas pesquisas na praça através de relatórios fornecidos pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina-FIESC, além das referências prestadas através de outros clientes e consultas às centrais de risco como SPC e Serasa. O mesmo complementou dizendo: “... Nossos produtos e serviços são muito atraentes pelas facilidades e segurança oferecidas ao cliente...”.

A rede BDN-Bradesco Dia e Noite é um outro exemplo, ao todo são 20.478 equipamentos. Esses equipamentos possibilitam aos clientes Bradesco, BCN, BANEB e REDEBANC, efetuarem operações por meio de máquinas situadas em salas específicas nas agências e cabinas em pontos externos. Fonte Cartilha Bradesco/2001

Vantagens para o cliente em utilizar a rede BDN-Bradesco Dia e Noite segundo o Manual dos Serviços de conveniência são:

- Não há limitação de horário.
- Agilidade nas transações.
- Um amplo portfólio de serviços ao cliente.
- Mais de 20.000 equipamentos em todas as Capitais e principais praças do País, presentes em 1.449 municípios e facilmente encontrados nas agências e nos principais segmentos da economia de varejo como Shopping Center, Hipermercados, Postos de Combustíveis entre outros.
- Suporte indispensável ao trabalho das agências, diminuindo o fluxo de pessoas nas Caixas, proporcionando a melhoria no atendimento.

As agências possuem equipamentos específicos para atender clientes e usuários, entre eles destaca-se:

Tipos de equipamentos:

- BDN-Multi Expresso
- BDN-Saque Expresso
- BDN-Depósito Expresso
- BDN-Extrato Expresso
- BDN-Cheque Expresso
- BDN-Pag-Contas Expresso

Todos esses recursos, foram criados para facilitar o dia a dia dos clientes e satisfazer suas expectativas e necessidades. O Banco Bradesco tem uma preocupação constante com a qualidade em seus produtos e serviços. Segue abaixo a política de qualidade do Bradesco, segundo o relatório anual 2001:

A Organização Bradesco entende que a qualidade no atendimento, nos diferentes segmentos de sua atuação, é essencial e prioritária. Isso é verificado, ao longo de sua

trajetória, quando procurou estruturar uma sólida base organizacional e tecnológica, com o objetivo de conquistar, manter e ampliar permanentemente o número de clientes.

O compromisso com a melhoria contínua caracteriza-se pelo pioneirismo na inovação tecnológica e pelo aprimoramento dos produtos e serviços, cujas etapas de trabalho e crescimento são respaldadas por investimentos constantes em tecnologia da informação e em automação bancária. O treinamento específico tem sido uma constante no desenvolvimento do potencial de seus funcionários, para melhorar a qualidade, criar um ambiente favorável ao trabalho em equipe, ao crescimento pessoal e à eficácia organizacional.

Neste contexto, o foco principal da Organização Bradesco é a satisfação dos clientes e o desempenho dos seus produtos e serviços, cujos resultados são verificados por meio de indicadores específicos.

Para atender as expectativas dos clientes e as metas do banco, foi lançado o Programa de Objetivos 2002, onde o foco está direcionado em 4 perspectivas balanceadas de indicadores.

- Clientes: Foco na satisfação e incremento do relacionamento com clientes;
- Negócios: Foco no resultado de produtos e serviços
- Resultado: Otimizar o desempenho das carteiras de produtos e serviços (eficiência/custos)
- Aprendizado Organizacional: Indicadores motivacionais e de uso da tecnologia (PAN- Plataforma de Apoio a Negócios)

## **7.2 Necessidades dos clientes**

O Banco Bradesco tem o cuidado de criar produtos e serviços que atendam as necessidades dos clientes.

As pesquisas/estudos sobre as necessidades dos clientes são constantes. Como exemplo pode-se citar o serviço de fone fácil e alô Bradesco onde através de idéias, sugestões e até mesmo reclamações, o banco pode aperfeiçoar e criar novos produtos e serviços de acordo com o perfil de cada cliente. O entrevistado 1 relata: “...uma forma de pesquisar é verificar o grau de aceitabilidade ou recusa dos produtos e serviços...”.

O entrevistado 4 comentou sobre o sistema PAN (Plataforma de Apoio a Negócios), um sistema que analisa o grau de relacionamento do cliente com o banco. Através desta ferramenta é possível oferecer produtos e serviços de acordo com o perfil e necessidade de cada cliente, além de conquistar e fidelizar o mesmo pelo relacionamento que possui com o

banco. A vantagem desse sistema é que o mesmo analisa a renda e demonstra quais os produtos e serviços que um funcionário pode oferecer ao cliente. Por exemplo: Um cliente pessoa física que possui uma renda mensal de R\$ 2.000,00 pode ter um cartão de crédito internacional, cheque especial, título de capitalização, senha do fone fácil e internet, plano de saúde, seguro de automóvel entre outros. Todos esses produtos são sugeridos ao cliente através desse sistema. “ O sistema PAN-Plataforma de Apoio a Negócios é uma excelente ferramenta para fazer negócios”, relata o mesmo.

### **7.3 Elaboração de estratégias**

As estratégias para manter e conquistar clientes são elaboradas, segundo o entrevistado 3, por toda a equipe da Diretoria Executiva, mais a Assessoria de Marketing, as Diretorias Regionais e cada Gerência da Agência com sua equipe de colaboradores.

Já o entrevistado 6 mencionou que as estratégias são elaboradas pelo Departamento de Gerência Geral que faz um trabalho em conjunto com os gerentes de cada agência, ou seja, é feito um plano geral, onde são estudadas as condições de cada praça como: economia, política, costumes e sazonalidades.

O depoimento do entrevistado 2 é muito interessante e contrário aos outros entrevistados: “...a gerência não tem autonomia para a elaboração de estratégias e sim os departamentos correspondentes de cada produto...”. O mesmo complementa dizendo: “...A equipe da gerência de cada agência obtém as informações através da pesquisa de mercado e se adapta as estratégias da gerência geral...”.

Neste sentido, observa-se a falta de clareza dentre os entrevistados sobre quem é o responsável pela elaboração das estratégias vigentes.

### **7.4 Participação dos funcionários**

Atualmente o banco possui programas de incentivo à participação de todos os colaboradores, como o programa BIS – Buscando Idéias e Soluções, criado em janeiro de 2000. Através do correio eletrônico e da internet, qualquer colaborador da organização pode sugerir ou reclamar de qualquer coisa que envolva o seu dia a dia no banco. Esse programa foi criado pelo Bradesco como uma proposta aos funcionários a superarem desafios, ou seja, buscar e mostrar que a criatividade de cada um pode fazer a diferença.

Segundo cartilha de treinamento (janeiro 2000), a intenção desse programa é exercitar o talento de cada funcionário para aumentar as receitas do banco, aperfeiçoar produtos, simplificação de processos, conquistar novos clientes, fidelizar os clientes reais, melhoria do atendimento a clientes e usuários, criação de um produto novo, redução de custos entre outros.

A finalidade de programas como o BIS – Buscando Idéias e Soluções é “...implementar um leque de idéias e soluções para incrementar o crescimento da instituição, buscando sempre inova e crescer para estar sempre à frente...”, é o que comenta o entrevistado 5.

Os resultados desses programas de incentivo à criação são um maior número de idéias, pois através delas se é possível criar e aperfeiçoar produtos e serviços a serem disponibilizados aos clientes, bem como a melhoria da qualidade dos serviços internos e um melhor relacionamento entre os funcionários.

Os entrevistados 2 e 6 acreditam que esse programa é vago por não haver muita participação de funcionários. “Acredito que o programa BIS- Buscando Idéias e Soluções é amplo, vago e pouco utilizado pelos funcionários, pois não há divulgação das idéias implantadas para incentivar novas idéias”.

O entrevistado 4 percebe que esse programa serve para envolver os funcionários, pois são os mesmos que atuam na linha de frente. “A participação dos funcionários é imprescindível para a elaboração de estratégias, pois se é possível identificar as necessidades e dificuldades dos clientes”.

“O programa BIS-Buscando Idéias e Soluções é uma excelente ferramenta, tendo em vista que as idéias muitas vezes são criadas a partir das dificuldades”, comentário do entrevistado 1.

Segundo alguns entrevistados, cada funcionário recebeu um guia “como ter idéias” BIS. Nesse guia é apresentado o Método SIEP – Sucessiva Integração dos Elementos do Problema, um método desenvolvido no Instituto Battelle, em Frankfurt, Alemanha. Esse método é composto por 8 etapas.

- Primeiro reúna seu grupo. Cada um deverá anotar em silêncio, suas idéias.
- Aleatoriamente, dois membros do grupo, um por vez, fazem a leitura de uma de suas idéias em voz alta.
- Os demais tentam fazer com que as idéias que foram lidas formem uma única.

- O processo é repetido até que as idéias de todos tenham sido combinadas dessa forma. A cada duas, cria-se uma.
- Para as idéias que surgirem destas combinações, aplica-se novamente o processo.
- E novamente com as quais surgirem
- Finalmente, serão consideradas todas as idéias surgidas, desde aquelas primeiras, geradas no primeiro ponto, até a última.
- Aí, é só selecionar as melhores.

Técnicas como essa ajudam a desenvolver a imaginação e o trabalho em equipe, e podem trazer excelentes resultados para a organização, porém na agência São José Centro, técnicas como essa nunca foram aplicadas.

Enfim, programas de incentivo a criação levam os funcionários a participarem mais, bem como se envolver nas estratégias elaboradas para a manutenção de clientes. Os funcionários são considerados peças-chave na elaboração dessas estratégias, pois são os mesmos que atuam com a realidade do dia a dia dos clientes. O maior capital de uma empresa é o capital intelectual de seus funcionários que podem fazer a diferença, por isso incentivar o desenvolvimento da criatividade é fundamental. Observa-se, todavia que a participação ou envolvimento de todos os funcionários nos programas e estratégias vigentes ainda não é predominante.

## 8 SUGESTÕES A ORGANIZAÇÃO

### 8.1 Quanto ao ambiente físico

Tanto as características do ambiente físico como do ambiente psicológico, tem influência no comportamento humano, contribuindo em maior ou menor extensão para a sua satisfação pessoal e para a promoção de condições que ajudem o indivíduo a fazer uso de sua capacidade criativa. O grande desafio reside em promover um ambiente de trabalho onde haja espaço para o florescimento de novas idéias.

Conforme Alencar (1996) um ambiente físico para estimular a criatividade dever ser agradável, com iluminação, mobiliários e ventilação adequados.

Observa-se na agência São José Centro, a necessidade de melhorar a disposição dos móveis e aproveitar o espaço físico em setores como: contas corrente, sala de conferência de tele depósitos e reserva de valores. Os funcionários que executam suas funções nesses setores consideram o espaço físico pequeno e apertado para se trabalhar. A agência é nova e possui espaço físico suficiente para uma melhor distribuição.

No que se refere à temperatura, verifica-se a necessidade de ajustes no sistema de ar condicionado, visto que em dias muito quentes as salas de conferência de tele depósitos e reserva de valores o ar condicionado não comporta. Conforme depoimentos dos funcionários, sugere-se ao menos um ventilador em cada sala, já que por medida de segurança as portas dessas salas ficam fechadas e o ar condicionado chega com fraca intensidade. Já na sala de auto atendimento, propõe-se um sistema de ar condicionado independente da agência e uma porta de vidro com sensor na entrada da agência, de forma que o ar faça efeito tanto em dias quentes como em dias de frio.

Um fator de grande importância para o crescimento da agência e dos funcionários seria um melhor aproveitamento do espaço físico atualmente disponibilizado para reuniões. Propõe-se um uso por parte dos funcionários desse espaço não só para reuniões de exposição de metas e idéias, mas também para relaxamento/meditação, ponto de encontro entre os funcionários e até mesmo exercícios para amenizar o cansaço e os serviços repetitivos. Com o bem estar, boas relações humanas e boas condições físicas e psicológicas, o funcionário poderá desenvolver com mais facilidade o seu potencial criador.

Outro ponto levantado pelos funcionários é a necessidade de um mural na agência para exposição de idéias, sugestões, desenhos ou qualquer coisa ou sentimento que o funcionário desejar manifestar. É preciso dar asas à “imaginação” e a liberdade surge nesse ponto como



peça fundamental. Com esse mural na agência fica mais fácil para todos terem acesso às idéias dos colegas. Atualmente existe um mural, mas somente para circulares e avisos internos. Quanto a exposição de idéias dos funcionários, existe um mecanismo através de 0800 e internet, o que na opinião de alguns funcionários não resolve devido a falta de acesso a essas propostas e idéias.

## 8.2 Estrutura Organizacional

Segundo Carr (1998), organizações criativas possuem estruturas enxutas, flexíveis e menos burocráticas que permitem o aproveitamento de oportunidades promissoras no momento certo, atendendo de forma eficiente às mudanças do meio em que estão inseridas. Alencar (1996) acredita que empresas que apresentam uma estrutura organizacional favorável a criação possuem um número limitado de hierarquias, normas flexíveis, menos burocracia e descentralização do poder.

A estrutura hierárquica do Banco Bradesco S/A devido ao seu tamanho e suas características é do estilo burocrática, caracterizada pela divisão do trabalho e por seguir padrões de procedimentos já estabelecidos. Nesse tipo de organização as decisões vêm de cima para baixo, onde há a centralização do poder.

Com base nas entrevistas sugere-se uma reavaliação da estrutura organizacional, visto a necessidade de participação dos funcionários inclusive no processo decisório. Acredita-se que a falta de participação resulta em um elemento inibidor do potencial criativo dos funcionários.

Para reforçar o valor da descentralização do poder é importante entender o que isto significa para o indivíduo e para organização. A delegação de autoridade para Carr (1998, p.31) significa “passar dos controles organizacionais formais para o controle de autogestão do indivíduo, equipe e da unidade, baseado no compartilhamento de valores e metas”.

Organizações autoritárias que não tem suas ações baseadas na democracia e na participação dos funcionários acabam inibindo ou impedindo manifestações criativas. Conforme Magregor (apud Souza 1997, p.26) participação é “basicamente criar oportunidades que pessoas influam em decisões que as afetem. (...) participação é um caso especial de delegação na qual o subordinado ganha maior controle, maior liberdade de escolha. O termo participação encontra-se usualmente aplicado aos casos em que o subordinado aumenta sua influência em assuntos do seu superior”.

Por meio das respostas dos entrevistados, verifica-se ainda a necessidade de melhor distribuição de funcionários nas agências, visto que nos departamentos há um número grande de pessoas trabalhando. O número insuficiente de funcionários trabalhando na agência resulta no excesso do volume de serviços, filas de clientes, falta de tempo para os funcionários desenvolver o potencial criador, impossibilidade de revezamento de funcionários nos setores e a insatisfação de funcionários e clientes.

### **8.3 Cultura Organizacional**

A partir da década de 80, o tema Cultura Organizacional tornou-se centro de análises e discussões entre os estudiosos organizacionais. Para Chiavenato (1989), a cultura equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como idéias, crenças, costumes, regras, técnicas, etc. Schrivasta (apud Freitas, 1991 p.8) define cultura organizacional como “um conjunto de produtos concretos através dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Estes produtos incluem: mitos, sagas e normas de comportamento”.

Segundo Alencar (1996), o estímulo à criatividade, o reconhecimento do trabalho criativo, os mecanismos para o desenvolvimento de novas idéias, o planejamento e a definição de metas de trabalho são características de uma cultura voltada para inovação.

Observa-se no Banco Bradesco S/A, a necessidade de mudança na cultura organizacional, onde a cultura seja voltada para inovação, com metas participativas e tolerância para os erros.

Conforme Chiavenato (1989) a mudança organizacional é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda parte e representa a principal característica dos tempos modernos. E isso se aplica também à cultura organizacional.

Sugere-se ao Banco Bradesco S/A, agência São José Centro desenvolver um programa de treinamento apropriado para capacitar a chefia e todos os colaboradores no que se refere à cultura mais inovadora e a mudança organizacional. Esse treinamento poderá contribuir para um ambiente propício e aberto a idéias criativas, onde todos podem participar, seja pelas idéias positivas e/ou negativas, no caso de críticas construtivas. O funcionário precisa estar motivado a criar idéias e a chefia preparada para valorizá-las. Um fator levantado por meio das respostas dos entrevistados com grande importância é a tolerância da chefia em relação aos erros, pois para o funcionário criar muitas vezes precisa assumir riscos.

## 8.4 Suporte da Chefia

Esse fator foi apontado pelos entrevistados como sendo razoavelmente favorável à criatividade. Foi destacado por alguns dos funcionários a necessidade de uma maior valorização verbal, através de elogios e reconhecimento por parte da chefia. Segundo um dos entrevistados, o ser humano tem a necessidade de ser valorizado e reconhecido, o mesmo ainda complementou destacando que dinheiro não é tudo. Neste sentido, Gundy (apud Weschler, 1998) afirma a importância do apoio à criatividade pela direção.

Observa-se na agência a necessidade de debates e exposição de idéias, pois muitas vezes pela falta de tempo as idéias não são discutidas, enquanto outras vezes as idéias não são debatidas para evitar a discórdia de opiniões. Esse problema na agência ocorre devido à política rígida do Banco em relação às horas extras. Atualmente as reuniões, os encontros são muito rápidos, onde os assuntos discutidos têm que estar em pauta. Isso gera bloqueios à imaginação e à participação dos funcionários devido à pressão do tempo.

Sugere-se uma maior flexibilidade por parte da chefia em relação a novas idéias, não só em reuniões, mas em momentos livres em que o funcionário desejar manifestar, seja verbalmente ou através de exposições no mural da agência.

Para Alencar (1996) uma chefia com postura de receptividade, flexibilidade, abertura, aceitação, estímulo a novas idéias e respeito à opiniões divergentes dos empregados representa aspectos que estimulam a criatividade.

## 8.5 Comunicação

Conforme Alencar (1996) a comunicação se torna um fator motivador à criatividade quando existem canais que possibilitem a democratização das informações internas claras, objetivas e disponíveis, e intercâmbio com outras organizações.

Em qualquer empresa é muito importante saber lidar com a comunicação, seja ela verbal, escrita ou corporal, pois a mesma pode ser um ingrediente indispensável para o desenvolvimento da criatividade. Verifica-se nas organizações uma diversidade de pessoas com diferenças culturais e grupais, admitindo dessa forma que uma empresa é composta por pessoas muito diferentes, desde a formação cultural à sua origem, sexo e idade.

Verifica-se no Banco Bradesco S/A, agência São José Centro uma boa comunicação escrita, onde as circulares e todos os informativos estão disponíveis aos funcionários na internet ou via correio eletrônico. Porém, o que está faltando é desenvolver a comunicação

verbal, pois atualmente quase tudo é tratado por CO-Circular Operacional. Se algum funcionário for perguntar, questionar ou até mesmo debater algum assunto a respeito do banco que envolva rotinas operacionais a um chefe ou gerente, a resposta normalmente será: “Você leu a CO. número X?” “... isso que você está falando já saiu em circular”. Na opinião de alguns funcionários, respostas como estas fazem a pessoa se sentir mal e ao mesmo tempo humilhada. Sugere-se que ao menos uma vez por semana, cada setor se reúna com o gerente para trocar informações e debater idéias e as próprias circulares, visto que as mesmas são elaboradas pelos departamentos na matriz. O equilíbrio entre a comunicação verbal e escrita pode ser alcançado através dos debates envolvendo os funcionários da agência.

Outro ponto levantado foi à falta de diálogo interpessoal na agência. Para trabalhar este fator propõe-se o desenvolvimento de trabalhos em equipe através de encontros e reuniões, onde os próprios funcionários podem elaborar dinâmicas de grupo para integrar o pessoal. Esse tipo de exercício pode ajudar a estimular a participação e o comprometimento dos funcionários, além de uma maior integração entre os setores, o que é fundamental, pois em uma empresa, nesse caso a agência São José, os setores também trabalham como sistemas interligados.

Uma outra idéia seria incentivar o conhecimento (informação) e a comunicação verbal e corporal dos funcionários através de um exercício que algumas agências no estado já vem adotando. Esse exercício pode ser chamado de “escolinha”, e funciona da seguinte forma: O gerente ou a chefia escolhe um determinado funcionário (caixas ou escriturários) para falar sobre um determinado assunto ou produto, o mesmo tem uma semana para se preparar, depois da apresentação todos podem participar e perguntar. Esse tipo de exercício é bastante interessante e tem dado certo em agências como Joinville Centro e Jaraguá do Sul-WEG. Os resultados nessas agências são perceptíveis através do relatório da Regional Florianópolis do programa de objetivos do mês março/2002, onde a colocação dessas agências encontra-se entre os primeiros lugares. A partir de funcionários com conhecimento, a participação, envolvimento e satisfação dos funcionários será maior, o que poderá ser percebido pelos resultados e pontuação da agência e pelos próprios clientes. Isso ajuda muito a manter clientes, pois com funcionários bem preparados e envolvidos os clientes poderão ter mais confiança e adquirir mais produtos e serviços (cartões de crédito, seguros, títulos de capitalização, Internet, fone fácil entre outros).

## 8.6 Característica da tarefa

Alencar (1996) acredita que as tarefas repetitivas e sem desafios inibem o potencial criador.

Em relação à característica da tarefa sugere-se na agência São José Centro um revezamento de funcionários entre os setores da agência, para troca de experiências e um novo aprendizado para o funcionário. Acredita-se que esse revezamento poderá contribuir para o desenvolvimento do potencial criador.

Segundo Amabile (apud Salles, 2001), o desafio da tarefa é a dimensão que age positivamente sobre a criatividade e refere-se a consciência de se estar trabalhando em tarefas desafiadoras e projetos importantes.

Devido ao fator das atividades bancárias terem aspectos rotineiros, sugere-se o lançamento de desafios através de campanhas criadas na própria agência, inclusive com a participação de funcionários. Essas campanhas terão a finalidade de incentivar o funcionário a pensar, criar e executar suas tarefas de forma prazerosa e até mesmo de forma diferente. Existem também exercícios que ajudam a desenvolver a criatividade, como: exercícios para combater bloqueios psicológicos, exercícios para explorar rupturas, exercícios para explorar viagens da imaginação entre outros. O exercício para combater bloqueios psicológicos é conhecido como “quebra gelo”, onde cada membro se apresenta de uma forma criativa, o que muitas vezes facilita a integração ao grupo. O exercício para explorar rupturas, é o exercício do ataque e defesa onde os membros são divididos em dois grupos, esse exercício tem por finalidade desinibir as pessoas. O exercício para explorar viagens da imaginação tem por objetivo despertar o artista e libertar a criança interior de cada pessoa. Esse exercício se dá a partir de escultura na sucata, ou seja, criar uma escultura por impulso com sucata e massa de modelar. Exercícios como estes ajudariam a melhorar a integração, ousadia, confiança, diálogo e a percepção de diversas situações dos funcionários da agência, dessa forma amenizando um pouco as tarefas repetitivas e pouco desafiadoras.

## 8.7 Volume de serviços

O volume de serviços foi um fator apontado pelos funcionários como desfavorável à criatividade devido ao excesso de tarefas, tempo curto para desenvolvê-las e um quadro enxuto de funcionários. Conforme Amabile (apud Salles, 2001) o volume de serviços é considerado como inibidor quando há um volume excessivo de serviços e pressão de tempo.

Segundo a autora a pressão pela carga de trabalho pode inibir a criatividade principalmente se o prazo estabelecido por excessivamente curto, pois isso pode ser percebido como uma forma de controle.

Com base nas entrevistas, verifica-se na agência a necessidade de um número maior de funcionários, através de contratações ou transferências de funcionários de outras agências ou departamentos. Atualmente a agência conta com 16 funcionários, quando na realidade necessita de pelo menos 20 funcionários. A mentalidade dos dirigentes da agência é trabalhar com poucos funcionários, porém que sejam ágeis e tragam resultados para a agência. A agência encontra-se sempre lotada, os clientes reclamam das filas, muitos deles não sabem operar com as máquinas. Seria necessário, pelo menos 2 funcionários pré atendentes, 1 com a função de orientar e ensinar os clientes e usuários a operar com as máquinas na sala de auto atendimento, outro para atuar no interior da agência para orientar e encaminhar os clientes para os devidos setores, além de uma triagem prévia dos documentos. Isso ajudaria a eliminar um pouco as filas. Os outros 2 funcionários poderiam operar nos setores de conta corrente e financiamento, atualmente os setores mais cheios da agência. Com esses funcionários seria possível uma melhor divisão do serviço. A gerência deveria proporcionar um tempo livre para que os funcionários pudessem desenvolver o seu potencial criador. Esse projeto já existe na agência, porém, ainda somente no papel.

Masi (1999) defende a idéia de que para estimular a criatividade é preciso que os funcionários tenham mais tempo livre, o que denomina de ócio criativo. “ A administração de tempo é fundamental para a criatividade, porque a criatividade se nutre do ócio. Para ter idéias é preciso tempo para introspecção. (MASI 1999, p.64).

Com a reestruturação organizacional e a melhor distribuição de funcionários, os fatores desfavoráveis à criatividade encontrados em relação ao volume de serviços podem ser amenizados.

## **8.8 Liberdade e autonomia**

A criatividade necessita de condições adequadas para se desenvolver. Entre elas destaca-se o direito de confiança nos superiores, colegas e em si próprios, direito à liberdade de ação e de mostrar seus sentimentos, é o que salienta Alencar (1996).

A autonomia significa a liberdade para inovar. Pode-se promover a autonomia possibilitando que funcionários dediquem parte de seu tempo a projetos não relacionados com suas obrigações, podendo eventualmente trazer um retorno à organização.

Para Gundy (apud Alencar, 1995) a autonomia significa a liberdade para inovar. Pode-se promover a autonomia possibilitando que os funcionários dediquem parte do seu tempo em projetos não relacionados com suas obrigações, podendo eventualmente trazer algum retorno à organização.

Alencar (1996) complementa ainda que a liberdade para decidir e fazer o próprio trabalho e o senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho, representam aspectos que promovem a criatividade, enquanto restrições à tomada de decisão e a prática de novas idéias por parte dos funcionários podem representar bloqueios ao desenvolvimento da criatividade.

Conforme as respostas dos funcionários da agência São José Centro, verifica-se que a liberdade e autonomia dos funcionários são limitadas devido às normas e padrões estabelecidos pelo Banco Central e o pelo próprio Banco Bradesco. Verifica-se, de modo geral, a falta de liberdade para decidir e agir. Os funcionários da agência precisam se adaptar às normas estabelecida pelo Banco, as operações e rotinas são padronizadas em todas as agências. Antes de um funcionário ou mesmo a gerência decidir algo, precisa verificar se a sua decisão está de acordo com o que fala as circulares. Isso gera um certo desconforto para os colaboradores da agência, porém é uma realidade que tem que ser respeitada e cumprida.

Já que é preciso se adaptar aos padrões do Banco, sugere-se que o Departamento de Treinamento faça um trabalho com os gerentes e chefes das agências de capacitação, ou seja, preparar os gerentes e chefes para lidarem com os funcionários, no que se refere a liberdade e autonomia, de forma que os mesmos sintam-se a vontade e livres para criarem a melhor forma de trabalho. O funcionário precisa se sentir responsável e importante para a organização e isso pode se dar a partir da liberdade e autonomia proporcionada pelos gerentes e chefes.

As pessoas produzem mais trabalhos criativos quando elas percebem que tem liberdade e autonomia para escolher a maneira que executarão as tarefas que lhes foram atribuídas. Essa autonomia estimula a motivação intrínseca, faz com que as pessoas sintam-se mais responsáveis e comprometidas pelo seu trabalho, aproveita mais o seu raciocínio criativo e explora melhor o *expertise* desses indivíduos. (AMABILE apud SALLES, 2001)

## 8.9 Treinamento

Para Chiavenato (1995), o treinamento é um processo educacional para gerar mudanças de comportamento e pode envolver transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, de atitude e de conceitos. O treinamento envolve quatro etapas, levantamento

de necessidades, programação de treinamento, implementação e execução e avaliação dos resultados.

A ausência ou insuficiência de treinamento e cursos direcionados para o desenvolvimento de habilidades necessárias ao desempenho adequado das funções exercidas na empresa e expressão do potencial criador pode constituir um obstáculo à criatividade. Entretanto, a capacitação e treinamento dos empregados visando o desenvolvimento do seu potencial criador, capacitando-os para estarem abertos a inovações tende a estimular a criatividade. (ALENCAR, 1996).

Alguns entrevistados comentaram que não são preparados com um treinamento adequado antes de atuar em um setor, simplesmente aprendem as tarefas no dia a dia lendo circulares e através de orientações de outros colegas da agência ou de departamentos. Segundo esses funcionários o banco deve ter a preocupação em capacitar o funcionário para exercer funções e tarefas.

Um ponto levantado de grande importância são os cursos presenciais. Atualmente esses cursos estão acabando, tem funcionários na agência que não fazem curso presencial a mais de 3 anos, e isso na opinião dos mesmos é ruim e desmotivador. A partir dos depoimentos pode-se perceber a necessidade de contato com outras pessoas, pois ser humano precisa de ser humano. Atualmente, a grande maioria dos cursos oferecidos pelo banco são feitos através da *treinet*, ou seja, treinamento à distância pela internet. Lá estão disponíveis cursos da área financeira e da área operacional, nesses cursos são aplicadas 2 provas, 1 no início do curso, pré teste, e outra no final do curso, pós teste. É dado um tempo para fazer essas provas e a partir do momento em que se inicia não tem a possibilidade de interromper ou simplesmente deixar para depois. Na opinião de alguns funcionários isso é bom, pois vai do interesse de cada um fazer os cursos pelo *treinet*, porém outros acreditam que esse método seja muito frio por faltar contato humano. Sugere-se à agência que proporcione momentos para discussão desses cursos realizados pela internet através de debates, já que esse método faz parte da realidade do banco e dos funcionários.

Os cursos presenciais não devem acabar, deve haver um equilíbrio entre os cursos presenciais no departamento de treinamento e os cursos feitos através do *treinet*. O revezamento nos cursos presenciais é também uma forma de envolver, motivar e dar oportunidades a funcionários que já não fazem cursos a um determinado tempo.

Na agência alguns funcionários ainda não possuem computador com Internet, propõe-se à gerência proporcionar um micro computador na própria agência fora do horário de



serviço, seja antes das 11 horas ou após as 17 horas, para aqueles funcionários que desejarem fazer curso e não tiverem equipamento.

### **8.10 Relações interpessoais**

Gundy (apud Wechsler, 1998) ressalta a importância do clima interno da organização, do envolvimento pessoal, da aceitação das diferenças e do interesse em ter diversidade entre os membros. A aceitação das diferenças e interesse em haver diversidade entre os membros mostra diversidade de pontos de vista, permitindo o surgimento de maior número de propostas inovadoras.

Cada ser humano possui características diferentes, adquiridas pela cultura, educação, personalidade, idade entre outros. As empresas precisam estar preparadas para lidarem com essas diferenças.

Masi (1999) acredita que a criatividade resulta de fantasia e realização. Um gênio é a pessoa que é fantasiosa, criativa e é efetiva ao mesmo tempo. Como é difícil encontrar gênios, é possível criá-los nas organizações, através do desenvolvimento da criatividade coletiva. O autor sugere que para um grupo ser criativo deve ser composto por pessoas com maior capacidade de fantasia e outras com maior capacidade de realização. “O ideal é uma mistura de pessoas realistas e fantasiosas, homens e mulheres, velhos e jovens, gente organizada e outros meio indisciplinados...” (MASI 1999, p. 66)

Na agência pode-se perceber a falta de diálogo entre os funcionários. A ausência de diálogo, a inexistência ou poucas atividades em grupo, a falta de confiança entre as pessoas, a não aceitação de novas idéias por parte dos colegas e os conflitos podem representar barreiras ao desenvolvimento da criatividade nas organizações conforme Alencar (1996). Para melhorar a falta de diálogo propõe-se dinâmicas de grupos, incentivo ao trabalho em equipe, visto que os setores precisam estar ligados, encontros fora do horário de expediente, como churrascos, festas e encontros não laborais mesmo no trabalho, com espaço para relaxamento.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as constantes mudanças, riscos e incertezas no mundo globalizado, cresce a importância da criatividade também para as organizações que, então, passam a investir no potencial humano de seus funcionários. Pesquisas revelam que estudiosos de criatividade, como Alencar (1996) e Galvão (1992), acreditam que a habilidade criativa das pessoas pode ser desenvolvida. Alencar (1996) afirma que para estimular a criatividade é preciso promover um ambiente favorável a ela nas organizações.

A organização estudada neste trabalho, Banco Bradesco S/A- agência São José Centro, mostra interesse pela criatividade, o que se pode identificar observando as campanhas de incentivo, como o BIS - Buscando Idéias e Soluções e o próprio programa de objetivos 2002, que possui como palavras chaves: a criatividade, o entusiasmo e o comprometimento.

Nesta pesquisa, 11 fatores foram estudados no ambiente de trabalho da agência, por meio de entrevistas semi-estruturadas com os 16 funcionários e observação pessoal. Constatou-se a necessidade de melhorar o ambiente de trabalho para que ele se torne mais favorável ao desenvolvimento da criatividade. Fatores como a estrutura organizacional e o volume de serviços foram ali classificados como desfavoráveis à criatividade e merecem uma atenção especial. Na estrutura organizacional torna-se necessária uma melhor distribuição de funcionários nas agências, visto que o movimento é intenso e eles são poucos, o que acaba gerando um volume excessivo de serviços. Outro ponto é a atual falta de participação dos funcionários nas decisões estratégicas da agência. À medida que se permitir aos funcionários participar ativamente das estratégias e decisões, haverá mais motivação por parte de todos favorecendo, conseqüentemente, a criatividade e os resultados positivos que ela pode gerar.

A cultura organizacional, a comunicação, a liberdade e autonomia e a características da tarefa foram classificadas como razoavelmente desfavoráveis. Considera-se a cultura do Banco de forma geral pode ser considerada tradicionalista. Um treinamento à chefia poderia ajudar a reverter este quadro. Na comunicação observa-se a necessidade de equilíbrio da comunicação verbal e comunicação escrita e isso pode ser alcançado com debates. A maioria dos funcionários da agência apontaram a liberdade e a autonomia como limitada isso devido ao fato de as normas e padrões estabelecidos pelo Banco Central e pelo próprio Banco Bradesco. Com relação às características das tarefas, que foram consideradas de modo geral rotineiras, propõe-se à agência o revezamento de funcionários entre os seus setores.

Quatro fatores foram classificados razoavelmente favoráveis à criatividade, ambiente físico, suporte da chefia, treinamento e relações interpessoais. Esses fatores só não foram

considerados favoráveis por apresentarem algumas características desfavoráveis. Para o ambiente físico sugeriu-se um melhor aproveitamento do espaço físico e outra distribuição dos móveis, visto que, em alguns setores, os funcionários consideraram o espaço apertado para se trabalhar. Outra idéia é a colocação de um mural e a organização de um espaço físico para exposição de idéias, ponto de encontro e relaxamento dos funcionários. Algumas dificuldades foram encontradas no tópico, suporte da chefia, pela falta de tempo para os funcionários exporem suas idéias, pois, na agência, o tempo é curto. No treinamento foram sugeridos mais debates e revezamento de funcionários nos cursos presenciais; muitos funcionários reclamaram que não fazem cursos presenciais há muito tempo. Para melhorar as relações pessoais sugeriu-se desenvolver dinâmicas de grupo, incentivo ao trabalho em equipe, mais encontros fora do horário do expediente e encontros não laborais, mesmo no trabalho, em espaço para relaxamento.

Quanto às ações do Banco para a manutenção dos clientes, verifica-se que os investimentos do Banco que proporcionam facilidades para o cliente estão cada vez maiores. Atualmente, o Banco oferece os serviços de conveniência, em que as operações podem ser realizadas em máquinas de auto-atendimento, por telefone e por internet. Essas facilidades, na opinião de alguns funcionários da chefia, são o que mantêm os clientes; outros funcionários, também da chefia, acreditam que é o relacionamento de parceria entre os funcionários e clientes que mantêm os clientes. Verifica-se uma divisão de opiniões neste tópico, porém, acredita-se que o equilíbrio desses itens que pode manter os clientes. Sabe-se também que para manter os clientes, é imprescindível que os funcionários sejam bem informados, pois o cliente precisa confiar neles. Para o bancário, que é considerado um formador de opiniões do mercado financeiro, e precisa estar informado e motivado, assim sendo o treinamento é fundamental. Já para conquistar clientes, os gerentes fazem uma pesquisa de mercado por indicação de outros clientes e relatórios fornecidos pela FIESC, e, com visitas, eles apresentam todas as facilidades ao futuro cliente, o portfólio dos produtos e a ampla rede de agências, criando assim, um relacionamento de parceria e conquistando um novo cliente.

No que se refere às limitações encontradas para a realização deste trabalho, aponta-se a falta de tempo dos funcionários para responderem às perguntas da entrevista; isto, porém não comprometeu a pesquisa, já que os objetivos propostos foram plenamente alcançados.

Recomenda-se às organizações que desejarem desenvolver o potencial criador de seus funcionários manterem-se atentas em seus recursos humanos, pois não há nada mais valioso,

produtivo, criativo e inteligente do que o ser humano. De Masi (1999) acredita que o maior capital de uma empresa é o capital intelectual das pessoas que lá trabalham.

Observa-se que a criatividade, a inovação e a motivação, como recursos administrativos são temas interessantes a serem estudados e desenvolvidos em outros trabalhos acadêmicos, e principalmente, em trabalhos profissionais, pois as empresas sempre precisarão de profissionais criativos que façam, realmente, diferença no mercado bancário competitivo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ALENCAR, Eunice M. Lima Soriano de. **Criatividade**. 2 ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1995.
- \_\_\_\_\_. **A gerência da criatividade**: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações. São Paulo: Makron Books, 1996.
- APOSTILA DE TREINAMENTO. **Básico Bancário**. Departamento de Treinamento Bradesco. São Paulo: 1998.
- \_\_\_\_\_. **Básico Bancário**. Departamento de Treinamento Bradesco. São Paulo: 2000.
- BONO, Edward de. **Criatividade levada a sério**: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral. São Paulo: Edgard Blucher, 1998.
- CRUZ NETO, Otávio et al. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. v. 5, São Paulo: Atlas, 1989.
- CARR, Clay. **O poder competitividade da criatividade**. São Paulo: Macron Books, 1997.
- DE MASI, Domenico. **A emoção e a regra**: os grupos criativos da Europa de 1850 e 1950. 6 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- FARIA, A. Nogueira de. **Organização e Métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.
- FERRARI, T. A **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.
- FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro Produtos e Serviços**. 6 ed. Rio de Janeiro. Qualitymark, 1995.

FREITAS, Maria Éster. **Cultura organizacional: formação, tipologia, e impactos.** São Paulo: Makron, 1991.

FURLONG, Carla B. **Marketing para reter clientes: Crescimento organizacional através da retenção de clientes.** Rio de Janeiro. Editora Campus. 1994.

GALVÃO, Marcelo. **Mente criativa.** Rio de Janeiro. Qualitymark. 1992.

JORNAL, **Diário Catarinense.** Santa Catarina. 19/03/2002.

LERNER, Valter. **Organização, sistemas e métodos.** São Paulo. Atlas. 1981.

MANUAL BRADESCO. **Serviços de conveniência.** Departamento de Treinamento Bradesco. São Paulo. 2000.

\_\_\_\_\_. **Programa BIS- Buscando idéias e soluções.** Departamento de Treinamento Bradesco. São Paulo. 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias.** São Paulo: Atlas, 1990

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do Cliente,** Rio de Janeiro, Editora Campus, 1992.

OECH, Roger Von. **Um “toc” na cuca.** São Paulo: Cultura, 1988

PREDEBON, José. **Criatividade: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças.** São Paulo: 1997.

REVISTA BRADESCO. **Revista trimestral Bradesco sempre em dia.** São Paulo, março de 2002.

SALLES, Helena Kuerten. **Criatividade organizacional:** uma avaliação do ambiente de trabalho na organização Omega. Florianópolis: UFSC, 2001.

SCHULTZ & TANNENBAUM & LAUTERBORN. **O Novo Paradigma do Marketing.** São Paulo. Makron Books, 1994.

STOLTZ, Tânia. **Capacidade de criação.** Petrópolis: Vozes, 1999.

TEIXEIRA, Elson A. **Criatividade emocional.** São Paulo: Makron Books, 1998

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

WECHSLER, Solange Múglia. **Criatividade.** Campinas: Psy 1998.

ZAMBERLAN, F. L. & SALERNO, M. S. **Organização do trabalho.** São Paulo: Atlas, 1987.

## **ANEXOS**



**Primeira Entrevista (Ambiente de Trabalho)**

**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

**1 Identificação (Perfil do respondente)**

- 1.1 Qual é a sua escolaridade?
- 1.2 Em que setor trabalha?
- 1.3 Qual a função que você exerce?
- 1.4 Quanto tempo está nesta função?
- 1.5 Quanto tempo você trabalha para a Organização Bradesco?
- 1.6 Quanto tempo você trabalha para agência São José Centro?

**2. Questões sobre as categorias de análise**

- 2.1 Como é o ambiente físico do seu local de trabalho? Considere: iluminação, ruídos, temperatura, ventilação, espaço físico, disposição de móveis, higiene/ limpeza e segurança.
- 2.2 A agência São José Centro dispõe de um espaço físico para o desenvolvimento da criatividade e/ou expressão de idéias criativas?
- 2.3 O que você percebe na estrutura organizacional do Banco, analisando também a hierarquização da agência, normas, centralização, padronização e sua influência com relação à criatividade.
- 2.4 Como você caracteriza a sua chefia quanto à valorização de idéias, receptividade às suas opiniões, flexibilidade, estímulos à criatividade e opiniões divergentes?
- 2.5 Como você considera a comunicação na agência São José Centro. Considere o acesso às informações e canais de comunicação.
- 2.6 O Banco proporciona a você liberdade e autonomia para o desenvolvimento de seu trabalho?
- 2.7 Quais são suas considerações com relação ao treinamento promovido pelo Banco para a execução de seu trabalho e produção de novas idéias?
- 2.8 Você considera esse treinamento adequado à sua necessidade para a execução do seu trabalho e produção de novas idéias?

- 2.9 Como é o relacionamento interpessoal na agência São José Centro? Considere diálogo, confiança, respeito, atividades em equipe, aceitação de diferentes e novas idéias, presença de conflitos e integração setorial.
- 2.10 Os salários, benefícios e recompensas fornecidas pela organização são adequados? Contribuem como incentivos ao desenvolvimento de novas idéias.
- 2.11 Você considera que a política de Recursos Humanos da Organização Bradesco oportuniza o crescimento profissional do funcionário/colaborador? Comente. Considere para responder, fatores tais como: possibilidade de carreira e de progressão, crescimento pessoal, programa de capacitação entre outros.
- 2.12 Como você percebe o uso e o desenvolvimento de suas capacidades no seu setor de trabalho e na agência em geral? Considere para responder fatores tais como: autonomia, qualidades múltipla, informações sobre o processo total de trabalho, entre outros.
- 2.13 Como você percebe suas tarefas? Você as considera rotineiras ou desafiadoras? Comente suas resposta.
- 2.14 É adequado o volume de serviços dispensado a você? Você tem tempo livre para a produção de novas idéias? Comente sua resposta.
- 2.15 Caso afirmativo qual a valorização/recompensa que é proporcionado por suas idéias e soluções criativas?
- 2.16 Qual a importância de pessoas criativas para a organização?
- 2.17 Como estimular o desenvolvimento da criatividade das pessoas em uma organização? Considere para responder a agência São José Centro.

**Segunda Entrevista (Ações do Banco na Manutenção de Clientes)**

**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

**1 Identificação ( Perfil do respondente)**

- 1.1 Qual é a sua escolaridade?
- 1.2 Em que setor trabalha?
- 1.3 Qual a função que você exerce?
- 1.4 Quanto tempo está nesta função?
- 1.5 Quanto tempo você trabalha para a Organização Bradesco?
- 1.6 Quanto tempo você trabalha para agência São José Centro?

**2 Questões sobre as ações do Banco na manutenção de clientes**

- 2.1 O que o banco faz para a manutenção dos clientes reais e a conquista dos potenciais?
- 2.2 Quem elabora as estratégias para manter e conquistar clientes?
- 2.3 Existem pesquisas/estudos sobre as necessidades dos clientes?
- 2.4 Há participação dos colaboradores na elaboração dessas estratégias?
- 2.5 Você considera importante a participação dos funcionários em programas de incentivo a criação, como o BIS – Buscando Idéias e Soluções?
- 2.6 Qual a finalidade do Programa BIS – Buscando Idéias e Soluções?
- 2.7 Para você em que resulta programas de incentivo ao desenvolvimento de idéias e soluções?